مركز البحوث والدراسات

تطوير المنظمات

عملية إدارة التغيير التنظيمي

تأليف

دونالد أندرسون



ترجمة

أ. منصور بن عبدالعزيز المعشوق

راجع الترجمة

د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تطوير المنظمات

عملية إدارة التغيير التنظيمي

تأليف

دونالد أندرسون

ترجمة

منصور بن عبدالعزيز المعشوق

راجع الترجمة

د. عبد المحسن بن فالح اللحيد

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي. دونالد أندرسون - د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق؛ عبدالمحسن اللحيد - الرياض، ١٤٣٩هـ

٧٠٤ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٠-٢٧٦-١٤-٩٩٦٠

أ- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة أ. المعشوق، منصور عبدالعزيز (مترجم) ب. اللحيد، عبدالمحسن (مراجع) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٠١ ١٤٣٩/٧٦١٢

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٧٦١٢

ردمك: ٠-٢٧٦-١٤-٩٩٦٠

هذا الكتاب ترجمة لـ

Organization Development

The Process of Leading Organizational Change

Third Edition

Donald L. Anderson

University of Denver

الفهرس المفصل

فهرس الكتاب المختصر

العنوان	الصفحة
مقدمة	١٣
الفصل الأول: ما هو تطوير المنظمات؟	١٩
الفصل الثاني: تاريخ بدايات تطوير المنظمات	٤٣
الفصل الثالث: القيم الأساسية، وأخلاقيات تطوير المنظمات	٧٩
الفصل الرابع: أسس التغيير التنظيمي	١١٥
الفصل الخامس: أخصائي تطوير المنظمات وعملية تطوير المنظمات	١٥١
الفصل السادس: الدخول والتعاقد	١٨١
الفصل السابع: جمع المعلومات	٢٠٥
الفصل الثامن: التحليل والتغذية المرتدة	٢٥٥
الفصل التاسع: مقدمة في الحلول	٢٩٩
الفصل العاشر: الحلول المتعلقة بالأفراد	٣٣١
الفصل الحادي عشر: حلول الفريق	٣٧١
الفصل الثاني عشر: المنظمة بكاملها والحلول المتعددة في المنظمة	٤٣٩
الفصل الثالث عشر: استمرارية وثبات التغيير، والتقويم وإنهاء الارتباط	٥٤١
الفصل الرابع عشر: قضايا عالمية في تطوير المنظمات	٥٦٧
الفصل الخامس عشر: مستقبل تطوير المنظمات	٦٠٩
المراجع	٦٤٩
التعريف بالمؤلف	٧٠٠

الفهرس المفصل

مقدمة ١٣

تمارين ونشاطات ١٦

عوامل مساعدة ١٦

الفصل الأول: ما هو تطوير المنظمات؟ ١٩

تعريف تطوير المنظمات: ٢٠

الضغط المستمر للتغيير ٢٢

ما مضمون تطوير المنظمات؟ ٢٣

ما لا يصدق عليه مصطلح (تطوير المنظمات) ٣١

لمن هذا الكتاب؟ ٣٤

استعراض عام لكتاب تطوير المنظمات ٣٥

تحليل الحالات الدراسية ٣٧

الملخص ٤٢

الفصل الثاني: تاريخ بدايات تطوير المنظمات ٤٣

التدريب المختبري ومجموعات التدريب ٤٤

الممارسات الإدارية ٥٤

الجودة وانخراط / مشاركة الموظفين ٦١

الثقافة التنظيمية ٦٥

إدارة التغيير، التغيير الإستراتيجي، وإعادة الهندسة ٦٧

التعلم التنظيمي (المعرفة التنظيمية) ٦٩

الفاعلية التنظيمية وارتباط/التزام الموظفين ٧٣

الملخص ٧٦

الفصل الثالث: القيم الأساسية، وأخلاقيات تطوير المنظمات ٧٩

تعريف القيم ٨٠

لماذا القيم ذات أهمية بالنسبة لأخصائي تطوير المنظمات؟ ٨٠

القيم الأساسية لتطوير المنظمات ٨٢

التغييرات المتعاقبة في قيم تطوير المنظمات ومناقشتها ٩١

التحديات حول التمسك بقيم تطوير المنظمات: ٩٤

أخلاقيات تطوير المنظمات ٩٦

الملخص ٩٧

الملحق ٩٨

الحالة الدراسية (١): تحليل لفرص لتطوير المنظمات - العمل في الخدمات القانونية لمقاطعة الشمال ١٠٨

الفصل الرابع: أسس التغيير التنظيمي ١١٥

مستويات وخصائص التغيير التنظيمي ١١٧

نماذج من التغيير التنظيمي تتفق مع مدخل نظرية النظم ١٢٥

المنظمة كبناء اجتماعي ١٣٦

الملخص ١٤٩

الفصل الخامس: أخصائي تطوير المنظمات وعملية تطوير المنظمات ١٥١

العلاقة الاستشارية وأنواع الاستشارات ١٥٢

نموذج الاستشارة في تنظيم التطوير ١٥٦

أخصائيو تطوير المنظمات: من هم؟ وأين يعملون؟ ١٥٩

مهنة المشورة في تطوير المنظمات ١٦٣

عملية المشورة في تطوير المنظمات والبحث التجريبي ١٦٩

المدخل الحواري لتطوير المنظمات .. ١٧٢
الملخص ١٧٧
الفصل السادس: الدخول والتعاقد ١٨١
الدخول ١٨٣
التعاقد ١٨٧
الملخص ٢٠٣
الفصل السابع: جمع المعلومات ٢٠٥
أهمية جمع البيانات ٢٠٦
عرض المشكلات واختفاؤها ٢٠٧
عملية جمع البيانات ٢٠٨
طرق جمع البيانات ٢٠٩
وضع إستراتيجية لتجميع البيانات واقتراح مدخل (للجمع) ٢٣٦
الملخص ٢٤٢
الحالة الدراسية (٢): اقتراح إستراتيجية تجميع البيانات- شركة Aerotech ٢٤٤
الفصل الثامن: التحليل والتغذية المرتدة ٢٥٥
التحليل: الاكتشاف والتقدير والتحليل والتفسير ٢٥٧
إيجاد نماذج عن طريق تحليل البيانـات ٢٦٠
التحليل الاستنتاجي: استخدام نماذج في التحليل ٢٦١
تفسير البيـانات ٢٦٩
اختيار وتحديد أولويات الأفكار ٢٧١
التغذية المرتدة ٢٧٣
المقاومة ٢٧٨
قضايا أخلاقية في التحليل والإفادة بالتغذية المرتدة ٢٨٩

الملخص ٢٩٠
الحالة الدراسية (٣): الفرز عبر البيانات من مدرسة لوجان Logan الابتدائية ٢٩٢
الفصل التاسع: مقدمة في الحلول ٢٩٩
تعريف الحلول ٣٠١
لماذا تفشل الحلول؟ ٣٠٤
الاعتبارات في اختيار إستراتيجية الحل الصحيحة ٣١١
تصميم وتخطيط حلول للنجاح ٣٢٠
دور أخصائي التغيير في الحل ٣٢٣
القضايا الأخلاقية في الحلول ٣٢٤
نظرة عامة حول أساليب الحل ٣٢٦
الملخص ٣٢٨
الفصل العاشر: الحلول المتعلقة بالأفراد ٣٣١
التغيير المتعلق بالأفراد وردة الفعل للتغيير ٣٣٣
التدريب العملي ٣٤٣
التوجيه الوظيفي ٣٤٨
التغذية المرتدة ٣٦٠ .... ٣٥٠
التخطيط للمسار الوظيفي ٣٥٣
الحالة الدراسية (٤): النوع الفردي للأساليب في إدارة الحدائق ٣٦٤
الفصل الحادي عشر: حلول الفريق ٣٧١
تعريف الفرق ٣٧٣
ما الذي يصنع فريقًا ناجحاً؟ ٣٧٤
أنواع خاصة من الفرق: ٣٧٦
تطوير الفريق ٣٨١

حلول بناء الفريق ٣٨٢
الحلول المتبادلة بين المجموعات ٤١٤
الملخص ٤٢٢
الحالة الدراسية (٥): حل تحديات الفريق في شركة (Doc Systems Billing (Inc ٤٢٤
الفصل الثاني عشر: المنظمة بكاملها والحلول المتعددة في المنظمة ٤٣٩
خصائص الحلول المعاصرة ذات الحجم الكبير ٤٤١
تصميم المنظمة والهيكل ٤٤٨
الحلول الموجهة ٤٧٠
حلول الجودة الإنتاجية ٤٨٧
الحلول في الاندماجات والحيازات ٤٩٤
تطوير المنظمات في حالات (M&A) الدمج والحيازة والتوحيد ٥٠٠
تطبيق تطوير المنظمات الحواري بنجاح ٥١٥
الملخص ٥٢٢
الحالة الدراسية (٦): إعادة تنظيم الموارد البشرية في الـ Asp للبرمجيات ٥٢٦
الحالة الدراسية (٧): مستقبل مركز مفترق الطرق (Cross Roads Center) ٥٣٦
الفصل الثالث عشر: استمرارية وثبات التغيير، والتقويم وإنهاء الارتباط ٥٤١
استدامة التغيير بعد الحل ٥٤٢
التقويم ٥٤٩
إنهاء الارتباط: الانفصال والخروج ٥٦٠
الملخص ٥٦٤
الفصل الرابع عشر: قضايا عالمية في تطوير المنظمات ٥٦٧
تحديات تطوير المنظمات في بيئة عالمية ٥٧٠
أبعاد الاختلاف الثقافي عالمياً ٥٧٣

تباين السلطة ٥٧٤
قيم تطوير المنظمات، والحلول والثقافة ٥٨٧
حالات أمثلة ونتائج البحث ٥٩١
الملخص ٦٠٢
الحالة الدراسية (٨): شراكة عالمية في Gfac الاستشارية ٦٠٤
الفصل الخامس عشر: مستقبل تطوير المنظمات ٦٠٩
التعقيد المتزايد في التغيير ٦٠٩
التغيير الديمغرافي في القوى العاملة ٦١٢
التغيير في طبيعة العمل ٦١٩
الموقف الراهن لتطوير المنظمات: مواطن القوة والضعف والفرص ٦٢٥
الخاتمة: مستقبل تطوير المنظمات ٦٣٣
الملخص ٦٣٤
تمارين ونشاطات ٦٣٦
المراجع ٦٤٩
التعريف بالمؤلف ٧٠٠

مقدمة:

إن الفكر الســائد اليوم، في عالم الــشركات الكبرى هو أن تطوير المنظمات أصبح غير ذي معنى. وهناك العديد من الأسباب التي تدعم هذا الرأي، بعضها معقول قياسًا على ممارسات تاريخيــة، والبعض الآخر غير معقول أيضًا قياسًــا على فرضيات غير دقيقة عن ماهية تطوير المنظمات أو قياسات على معتقدات قديمة قد لا تتوافق مع ظروف اليوم، وإنني لا أعتقد أن الأمر سيكون كذلك بعد قراءة هذا الكتاب. وآمل أن يشاركني القارئ هذا الرأي.

لقد كتبت هذا الكتاب - مع استمراري في تحديثه - لأنني أعتقد اعتقادًا جازمًا أن تطوير المنظمات – بوصفه مجالاً للبحوث والتطبيق - يتضمن الكثير من المعطيات ويوفرها للأفراد في المنظــمات العصرية التي تعاني كثيراً جدًا من حجم التغيير الذي لا يصدق. لقد أصبحت أســاليب الإدارة غير ملائمة اليــوم لاحتياجات مواقع العمــل، ولا للعاملين بها. لقد ظهرت أســاليب تنظيمية جديدة متناغمة مع خطــوات التغيير المتزايدة، ومــع العولمة، والتقنية الحديثــة، والضغــوط الاقتصادية، وتوقعات القــوى العاملة. ويحــاول المديرون جاهدين تشــجيع الموظفين برغم التهديدات المتواجــدة دومًا جراء تحجيم المنظــمات واللجوء إلى العمالــة الخارجية. وفي مثل هذه البيئة فإن كثيراً من الموظفين يجدون العمل دون إشــباع حاجاتهم الشخصية كما كان ذلك في السابق.

ويــدرك أصحاب المهارة من الممارســين ديناميكيةَ النظم الإنســانية؛ إذ بإمكانهم إيجاد الحلول من أجل تشجيع قيام بيئة مهنية وذات فاعلية وإنتاجية. ولكن لسوء الحظ أصبحت هــذه الاتجاهات تنطوي على تحدٍّ لكثير من الطلبــة لتطوير هذه المهارات التي هي عادة بحاجــة إلى انتقالها إلى إدارة خاصة للتطوير الإداري (على أمل الحصول على موجه وظيفي لديــه المهارة، إضافةً إلى التعلم الكثير بقدر الإمــكان عن طريق مناهج أكاديمية أو التنمية الذاتية (أي اكتشــاف الذات). وبينما يحرص المديــرون التنفيذيون على أداء مهام الوظيفة بانتظام فإن أمامهم فرصًا بسيطة لتطوير مهاراتهم باعتبارهم أيضًا قادة للتغيير.

إنني آمــل أن يقدم هذا الكتاب خلفية نظرية وعملية في مجال تطوير المنظمات فضلاً عــن تزويد القارئ بمقدمة للعمليات الأساســية لتطوير المنظــمات والتغيير. كما أنه – أي الكتاب – سيتيح للقارئ فرصًا لمعرفة أين يمكن تطوير مهاراته في بيئة آمنة.

لقد عملت في هذه الطبعة الثالثة على تحديث أقسام كثيرة من الكتاب بحيث تستفيد من البحوث الحديثة والتطورات المتقدمة في الممارسة مع المحافظة على المداخل الكلاسيكية والنظريات الأساسية التي ينبغي أن يكون الممارسون على دراية بها. إن أبرز ما ورد في هذه الطبعة ما يلي:

- فصل جديد يشمل حالة دراسية حول قضايا عالمية في تطوير المنظمات.
- تغطية شاملة لآخر نظريات وممارسات المدخل الحواري لتطوير المنظمات.
- تغطية شاملة لمقاومة التغيير.
- تغطية إضافية للمنح الدراسية التنظيمية الإيجابية والاستعلام المقبول.
- تغطية إضافية للحلول الإدارية لمشكلات التنظيم الطارئة والمتجددة.
- قسم بنهاية الكتاب يحوي نشاطاتٍ وتمارين وتمثيلاً للأدوار .
- قراءات حديثة في نهاية كل فصل متى كان ذلك مناسباً.

هــذا وأود التعبير عن تقديري لأولئك الذين قاموا بمراجعــة الكتاب وزودوني بالتغذية المرتدة حول ذلك وأنا أقوم بإعداد هذه الطبعة.

Dr. Lize (A.E.) Booysen, Antioch University

Gerry D.Bouey, Lewis University

Jim Kerner, Athens State University

Kerner, Athens State University

Muyia Helen Machuma, Texas A & M University College Station Ely Weitz, Tel Aviv University

كـما أقدم شـكري المتواصل لطلبة جامعـة دنفر (Denver) والعملاء الذين شـاركوني بجهدهـم في تحقيـق التغيير في العمـل. ووفقًا لعـادتي الدائمة؛ أتقدم بتقديـري لعائلتي وأصدقائي، وبخاصة زوجتي جنيفر والتي كانت دائمًا وأبدًا تشجعني وتدعمني.

دونالد أندرسون

تمارين ونشاطات (تدريبية):

يحتـوي الملحق في هذا الكتاب على تمارين ونشـاطات (تدريبيـة) وتمثيل أدوار يمكن استخدامها لممارسة المهارات وتطبيق المفاهيم التي يتم تطويرها في العديد من فصول هذا الكتاب. والجدول التالي يفصل تلك التمارين والنشاطات التي تصاحب كل فصل وموضوع.

التمرين	موضوع الفصل
التعاقد	الفصل (٦): الدخول والتعاقد
جمع البيانات	الفصل (٧): جمع البيانات
التغذية المرتدة ومقاومة التغيير	الفصل (٨): التحليل والتغذية المرتدة
الحلول (المؤثرات) الأحادية التدريب العملي	الفصل (١٠) الحلول الأحادية
حلول الفريق (التسهيلات وتطوير الفريق)	الفصل (١١): حلول الفريق
حلول كامل المنظمة (تصميم المنظمة)	الفصل (١٢): حلول كامل المنظمة والمتعددة

عوامل مساعدة:

موقع تدريس المدرب:

تتواجـد كلمـة المـرور لحمايـة دليـل المـدرب في موقـع Www.Sagepub.Com/Anderson3e، وهذه الحماية لمساعدة المدربين لكي يخططوا ويقوموا بتدريس مناهجهم. وقـد تم تصميم هذه الموارد لمسـاعدة المدربين كي يجعلوا الفصول الدراسـية أكثر واقعية وممتعة للطلبة.

وإن نظرة عامة للمدرب تقدم للمؤلف تبصيراً حول كيف يمكن اسـتخدام هذا الكتاب بفعالية أكثر في منهج حول موضوع تطوير المنظمات.

تحتوي شرائح العرض على المفاهيم الرئيسية والمصطلحات لكل فصل بغرض استخدامها في المحاضرات ومراجعة الدروس.

وتوفــر خاتمة كل حالة دراســية معلومــات إضافية حول المنظمات والســيناريو الموضح بالكتاب، وتوحي أسئلة المناقشة بموضوعات إضافية لتشغل الطلبة أثناء المناقشات والنشاطات الدراسية وتقدم عينات المناهج نماذج لتصميم المنهج الذي يخصك "والخطاب للقارئ".

ويحتوي بنك الاختبار على أسئلة اختيارية وإجابات قصيرة وأسئلة امتحان مقالة.

موقع دراسة الطالب:

يمكن الحصول على موقع مفتوح لأســئلة الطالب ودراسته في الموقع Www.Sagepub. Com/Anderson3e ويتضمن الموقع فيديو للمؤلف وهو يناقش المراحل الرئيسية لتطوير المنظمات، وترتبط الشــبكة بأدوات إضافية وأمثلــة للنقاش، والاطلاع على مقالات صحفية تابعة ل Sage، مع إمكانية الاســتفادة من مقالات حديثة ذات علاقة بالمقالات الكاملة من مجلات (دوريات) وبحوث رئيســية من دار النشر Sage. وإن كل مقالة من هذه المقالات تدعم توســع في المفاهيم التي يطرحها الكتاب. وتقدم هذه الخاصية أيضًا أسئلة للمناقشة بغرض التركيز على فهم الطالب لما يطلع عليه.

يرافق هذا الكتاب حالات دراســية وتمارين في مجال تطوير المنظمات والتغيير (8- 87773 -29 /4- 1- 878) Isbn. هذا وإن مجموعة من هذا الكتاب ســوى مع الحالات الدراســية والتمارين بالكتاب هي أيضًا متواجدة في الموقع (7- 1908- 4833 -1- 978 Isbn).

الفصل الأول

ما هو تطوير المنظمات؟

حاول التفكير للحظة في المنظمات التي تنتمي إلى إحداها، ومن المحتمل أن مسـميات كثـيرة تصدق عليها، مثل الشركة التي تعمل بها، المدرسـة، وربما تكون منظمة تطوعية أو نـادي قـراءة. وبالتأكيد فإنك تأثرت بكثير مـن المنظمات الأخـرى في حياتك مثل منظمة للرعاية الصحية أو عيادة طبيب أو مستشـفى أو مجموعة دينية أو مدرسة أطفال أو بنك أو مجلس محلي في مدينة أو إدارة حكومية. وإذا اسـتخدمنا تعريفًا موسعًا للمنظمة فإنك سـوف تستطيع أن تضم (للتعريف) عائلتك شـخصيًا أو مجموعة من الأصدقاء باعتبارهم منظـمات تنتمي أنت إليها أيضًا وبالتأمل للحظات قلائـل فيها فإنه من المحتمل أن تكون قادرًا على تسمية عدد كبير من المنظمات التي تنتمي إليها أو أنها ذات تأثير عليك.

والآن افـترض أن منظمة عملت بها سـابقًا ولا تنتمي إليها حاليـاً، لكنك لم تكن راضيًا عنهـا في مرحلة مـا في الماضي. ما هو الشيء الذي جعل تجربتـك في الماضي غير مرضية مع تلك المنظمة. ربما تكون قد تركت وظيفتك بسـبب أنك لم تجد الفرصة لكي تسهم بالشكل الذي ترغب فيه، وقد يكون السـبب أيضًا أن مناخ الفريق الذي تنتمي إليه لم يكن مرضياً، أو أنـك لم تكن شـخصًا مرغوبًا فيه، أو غير مُقدَّر للوقـت والجهد الذي تقدمه في الوظيفة وقد يكون تغييرًا في مسئولياتك في الفريق أو في طرق إجراءات عمل المنظمة. ويسرد بعض الأفراد أسـبابًا أخـرى، منها أنهم لم يشـعروا بالهدف أو أي معنى لعملهـم، وأنهم لم تكن لديهم صلاحية أو استقلالية في عملهم، أو أنهم لم يجدوا طريقًا مقبولًا للنمو وتطوير المسار الوظيفي. كما يحتمل أن تكون قد عملت وشـاهدًا على أداء في منظمة فشـلت لسبب ما. وقد تكون هذه المنظمة قد أفلسـت أو أنها انحلت بسـبب أنها لم تكن قادرة على تحقيق أهدافها. ويحتمل أن تكون لك أيضًا تجارب متميزة في بعض المنظمات، كما يمكن أن تكون قد شـغلت وظيفة ذات قيمة عالية في تلبية رغباتـك أو أنك تكون قد تعلمت فيها الكثير وكان لـك فيهـا زملاء عمل أصبحوا أصدقـاء عمل جيدين. وربما تكـون المنظمة التطوعية المحلية التي عملت بها قد سـاعدت العديد من الأشـخاص من خلال مساهمات المتبرعين

المنتظمين ونشـاطات اجتماعية أخرى. ويحتمل أن تكون قـد التحقت أو بدأت في تكوين مجموعة اجتماعية محلية للقيـام بحملة ناجحة ضد قرار اتخذه مجلس المدينة المحلي أو مجلس إدارة المدرسة.

كل ذلك يوضح بداهة ما سبق أن قررنا من أننا نقضي معظم حياتنا العملية في المنظمات أو في كل مـا يتصـل أو يتأثر بها. وتعمل بعض تلك المنظـمات بكفاءة في حين أن منظمات أخـرى تجاهد وصـولًا إلى الكفاءة، كما أن لبعضها بيئات جيدة ومشـجعة يمكن العمل أو الإسـهام فيها. إلا أنـه في بعض المنظمات يكون أعضاء التنظيـم محبطين وغير معترف بهم وغير مبالين بالعمل.

إن الهـدف مـن هذا الكتاب هو تقديمـك أو تعريفك في حقل تطويـر المنظمات وهو مجـال لدراسـة أكاديمية وممارسـة مهنية تركز عـلى جعل المنظمات أفضـل – بمعنى أن تكون أكثر فعالية وإنتاجاً وفي الوقت نفسـه ذات بيئة عمل مشجعة ومرضية ومكان عمل يكـون العمل والمسـاهمة فيه ممكنـة ومتاحة؛ وأنك بمعرفتك في حقـل تطوير المنظمات وبالإجراءات العملية التي يدار بها تكون أنت قد أصبحت مشـاركًا فعالًا في إحداث التغيير داخل المنظمات التي تنتمي إليها.

تعريف تطوير المنظمات:

يُعرف تطوير المنظمات بأنه مجال متعدد مصادر المعرفة ويتضمن مدخلات معرفية من: إدارة الأعـمال، علم النفس الصناعي، التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الاتصالات، الاجتماع، وأنواعًـا أخرى كثيرة من التخصصات. وليس من المسـتغرب عنـد وجود حقل (إداري) ذي جـذور فكرية متعددة في مجال تطوير المنظـمات، أن تكون له الكثير من التعريفات. وقد تكون هذه التعريفات مضيئة إذ تشير إلى اتجاه يقدم لنا مفهومًا مشتركًا للمناقشة الشاملة، إلا أن ذلـك قـد يكون معوقـًا حيث إن بعض المفاهيـم قد تم تقييدهـا بحدود وضعت لاستبعاد بعض النشاطات. وما يهم هنا كتطوير تنظيمي يعتمد على الممارس وعلى التعريف نفسـه. إن هذه التعريفات قد تغيرت عبر الزمن، فقد جاء في دراسـة لـ ٢٧ تعريفًا لتطوير المنظمات المنشـورة منذ عام (٢٠٠٢) لـ إيجـان (Egan) أنه يوجد أكثر من (٦٠) متغيراً في

تلك التعريفات. وبرغم ذلك فإن هناك بعض نقاط التقارب بين التعريفات ولعل التعريف الأكثر استخدامًا هو ما جاء عن ريتشارد بيكارد (Richard Beckard (1969, P.9 وهو من أوائــل من تخصصوا في مجال تطوير المنظــمات حيث (ورد عنه ما يلي): "تطوير المنظمات مجهود (١) مخطط (٢) يشــمل كامل المنظمة (٣) يدار مــن أعلى الهرم (٤) لكي يزيد من فعالية المنظمة والمناخ الصحي. عن طريق (٥) الحل المخطط له في عمليات المنظمة وذلك باستخدام علم السلوك التنظيمي".

وتضمن تعريف بيكارد Beckard كثيرًا من النقاط التي بقيت عبر الزمن مثل تركيزه على فعالية المنظمة واســتخدام معارف العلوم الســلوكية، وضم الحلول المخطط لها في وظائف المنظمة. ويشــير بعض النقاد إلى تركيز هذا التعريف عــلى التغيير الذي يخضع للتخطيط، وإن كثــيرًا من التغييرات التنظيمية وبالتالي جهــود تطوير المنظمات، ما هي إلا ردود فعل لتهديــدات بيئية لم يخطط لها بعنايــة. إضافةً إلى تركيزها على الحاجة إلى أن يكون التغيير التنظيمي قد جاء من قبل الإدارة العليا، مع أن كثيرًا من نشاطات تطوير المنظمات المعاصرة ليس بالضرورة أنها تتم في مستوى الإدارة العليا، وذلك بسبب أن كثيرًا من المنظمات تعمل على تطوير هياكلها بجعلها بمستويات هرمية قليلة.

هذا وقد برز مؤخرًا تعريف بيرك وبراد فورد (Burke & Bradford (2005 منطلقًا من عدة عوامل هي:

(١) مجموعة من القيم والتي غالبًا هي إنســانية (٢) استخدام علوم السلوك التنظيمي (٣) نظرية النظم المفتوحة، ويرى أن تطوير المنظمات كنظام، يعتبر عملية تغيير مخطط له يهدف إلى التحســين الشــامل لفعالية المنظمة وذلك عن طريق التطابق بين أبعاد تنظيمية رئيســية مثل البيئــة الخارجية، الرســالة، الإســتراتيجية، القيادة، ثقافة المنظمــة، الهيكلة، المعلومات، ونظم المكافآت وسياسات وإجراءات العمل (P.12)

وأخيرًا فإنني أقدم تعريفًا ثالثًا هو:

"تطوير المنظمات عملية تهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وتســهيل التغيير الشخصي والتنظيمي من خلال تدخل الإدارة المعتمد على علم السلوك التنظيمي والاجتماعي".

وتتضمن هذه التعريفات عددًا من الأفكار الثابتة عن عناصر تطوير المنظمات وتضمنت التعريفات أن أحد مخرجات نشاطات تطوير المنظمات هو الفاعلية التنظيمية وإن كلًا من هذه التعريفات تركز على تطبيقات المعرفة الناتجة عن علوم الاجتماع والعلوم السلوكية والتي يمكن تطبيقها في شتى الأوضاع التنظيمية مثل (علم الاجتماع – إدارة الأعمال – الإدارة – علم النفس وأكثر من ذلك).

الضغط المستمر للتغيير:

من المحتمل أن تكون النقطة التي تلتقي فيها معظم التعريفات هي أن الخلفية والغرض من تطوير المنظمات هو إحداث التغيير. وكما هو معروف فإن التغيير التنظيمي الشامل في معظم الأحوال ليس بالأمر البسيط ويواجه بالشكوك والتردد، وكما كتب بيتر سنج وزملاؤه (Peter Senge (1999: إن معظمنا يدرك من الوهلة الأولى أن برامج التغيير تفشل. وقد رأينا كثيرًا من البرامج تتدحرج من الإدارة العليا لتبقى أبد الدهر (P.6) وبسبب تأثيرها على ثقافة المنظمة ومتانة إمكاناتها في النجاح، فإن التغيير التنظيمي أصبح موضوعًا يحوز اهتمامًا متكررًا لكل من الأكاديميين وكبار المفكرين في مجال الإدارة. وحيث إن الهدف من تطوير المنظمة هو التغيير فإن الممارسين في تطوير المنظمات قد قاموا بتطوير إجراءات للحل بحيث إن التغيير يتطور ويضمن في جميع نشاطات المنظمة باعتبار أنه نشاط رئيسي.

ولكي تكون المنظمات ذات فعالية وإنتاجية وتؤدي إلى رضا المعنيين فإن هذه المنظمات بحاجة لكي تتغير. وإنه ليس بالأمر المستغرب للمراقب في منظمات اليوم أن يكون التغيير جزءًا مهمًا في حياة المنظمة. والتغيير مطلوب على مستوى المنظمة بسبب رغبة العملاء في التغيير، ولأن التقنية تتطور بسرعة وخاصة المنتجات عالية التقنية (Wilhelm,Damaran&Li,2003) كما أن المستثمرين يطالبون بالنتائج وهذا يتطلب أن تعمل المنظمات على تطوير إستراتيجيات جديدة وكذلك هياكل اقتصادية وتقنية وهياكل تنظيمية وعمليات جيدة. ونتيجة لذلك فإن التغيير أيضًا مطلوب في الأفراد، فالموظفون يجب أن يتعلموا مهارات جديدة بسبب تغيير الوظائف أو زوالها ولا بد أن يتكيفوا بمرونة مع الاتجاهات الحديثة. ولذلك فإن أفضل الكتب المباعة في إدارة الأعمال هو كتاب: (?Who Moved My Cheese) (من حرك قطعة الجبن الخاصة بي؟) إذ تؤكد قصته

الرموزية على أن مهارات الفرد يجب أن تساير العصر وأن القناعة بالوضع الراهن والتردد بالتكيف والتغيير أمر قاتل، وإنه بالنسبة لمنسوبي وموظفي المنظمة فإن التغيير قد يكون أمرًا مضيئًا ومثيرًا ويمكن أيضًا أن يكون في الوقت نفسه مؤذيًا ومصدر ضغط وإحباط.

وسواء اتفقنا أو اختلفنا على القيم التي تؤكد أن التغيير عامل ثابت فإنه من المحتمل أن يستمر الوضع على ما هو عليه في المستقبل المنظور.

وبينما يستنكر البعض المبالغة في التغيير في المنظمات مثل (Zorn, Christensen& Cheney 1999) فإن هناك من يلاحظون أن التغيير هو السمة البارزة في منظمات العصر وهو الذي يرفع من كفاءتها وأن التغيير التنظيمي مهم وهو ذو خاصية تميز المنظمات الناجحة عن غيرها (Lawler & Worley 2006).

إن إيجاد وإدارة التغيير يجعل المنظمات ذات أداء عال يعمل فيها أفراد يمكن تنمية وتطوير قدراتهم. إن التغيير موضوع محوري في مجال تطوير المنظمات وإننا حين نتحدث عن تطوير المنظمات فإننا نشير إلى إدارة أنواع معينة من هذا التغيير، خصوصًا في كيفية جعل الأفراد ينفذون التغييرات ويتأثرون بها.

ما مضمون تطوير المنظمات؟

قد يكون من الميسور معرفة ما هو تطوير المنظمات لو أننا أدركنا الصيغة التي يمارس بها، وفيما يلي خمسة أمثلة لحالات دراسية واقعية نشرت عن تطوير المنظمات.

المثال (١) تعزيز مشاركة الموظفين في تطوير المنظمات في منظمة بالقطاع العام:

لاحظ كل من كورام وبيرنز (Coram & Burns, 2001) أن منظمات القطاع العام كثيرًا ما يواجه تحديات خاصة إضافية في مجال إدارة التغيير وإن الهياكل (الأجهزة) البيروقراطية تواجه الكثير من الصعوبات والحلول المؤثرة من جانب الحكومات الإقليمية والمشرعين، كما أنها تواجه أيضًا الكثير من الضغوط السياسية والسياسات التشريعية وذلك في تنفيذ عمليات وتغييرات جيدة في مجال الممارسات التنظيمية. ومثال لذلك ما حدث في جمهورية أيرلندا حيث كانت هناك مبادرة خاصة تهدف إلى خفض الإجراءات البيروقراطية

بالقطاع العام لتحقيق الكفاءة، وتحسين خدمة العميل، وكذا تحسين التنسيق بين المصالح الحكومية (O'brien, 2002) وقد تم تنفيذ العديد من البرامج المماثلة في منظمات أخرى، وذلك بموجب تعليمات صادرة من الإدارة العليا مما تسـبب في حدوث إحباط وضعف في التزام الموظفين والذين قاموا من جانبهم بمقاومة (التغييرات التي جاءت في الأوامر العليا). إحــدى المصالــح أرادت إنجاز الأعمال بطريقــة مغايرة وذلك في مكاتــب لدائرة خدمات الرعايــة الاجتماعية التــي يعمل بها (٤٠٠٠) موظف. وتم اختيــار مكتبين في مدينة دبلن يعمــل في كل منهما (٥٠) موظفًا ليكونا مكانًا لهــذه التجربة. أصبح المكتبان محور ارتكاز هذه التجربة ولجأ المكتبان إلى إشراك الموظفين في تطوير مبادرة من شأنها تحسين ظروف العمــل بالمصلحة فضلًا عن دعم قــدرات الموظفين في إدارة هــذه التغييرات. وتم تكوين فريق اســتطلاعي للمشروع وبدأ الفريق عملهم بإجراء مسح إداري للتعرف على علاقات العمل، وتطوير المستقبل الوظيفي، التدريب، التقنية والإدارة. وتم تجميع بيانات المتابعة باللجوء إلى مجموعات التركيز وإجراء مقابلات مع الموظفين. وكان معدل الاستجابة عظيمًا حيــث تجاوز (٩٠) في المائة ومن خلال إجابات الفريق الاســتطلاعي التي تجمعت فإنهم يشــعرون بدرجة إيجابية عن عملية المســح للعينة وأن نتائج الدراسة أشارت إلى أن كثيرًا من التحسينات لا تزال ضرورية وأن الكثير من الموظفين أيضًا كانوا يشعرون أنهم لا يلقون التقدير الكافي ولا يوثق بهم وأنهم ليســوا ضمن دائرة القرارات والاهتمامات الرئيســية أو أنهــم قد تأثــروا بالتغييرات. كما أن العلاقة بينهم وبين الإدارة لم تكن جيدة. كذلك أشــار الموظفــون أيضًا إلى أن فرص الاتصال بينهم وبــين الإدارة ضعيفة وأن العمل أصبح روتينيًا ومملاً.

وإزاء ذلك الوضع (التجريبي) قام الفريق الاستطلاعي بدعوة متطوعين من بين الموظفين ومديريهم لدراســة عدد من المستجدات الرئيســية. وقام فريق بدراسة مشكلة الاتصالات وتقــدم بالكثير مــن المقترحات للتغيير والتي فيما بعد تم تطبيقها بما في ذلك إعادة تصميم شكل المكتب لتحســين دوران العمل والاتصال بين الموظفين. وأثناء استمرار المناقشات بين الموظفين فإنهم بدؤوا التســاؤل حول الممارسات الروتينية ودراسة أسباب عدم الكفاءة. مع التقدم بمقترحات لإدخال تحسينات أدت فيما بعد إلى عمل قائمة تتضمن ٣٠ إجراء يمكنهم اتخاذه. واستمع المديرون لمقترحات الموظفين وأعجبوا بآرائهم وكما ذكر أحد المديرين (لقد

تعلمت أن تشجيعًا بسيطًا يمكن أن يكون ذا أثر بعيد المدى يجعل لأفراد قادرون للحصول على إنجاز عمل أكثر من عملهم الروتيني اليومي (O'brien,2002 ,P.450)

وقـد بدأت فرق العمل المشـتركة بـين الإدارة والموظفين بتعزيز التعـاون والتمازج أو التفاعل بين المجموعتين الإدارة والموظفون، بحيث إن كلًا منهما أمكنه الحصول على انطباع عــن الطرف الآخـر ونتيجة لزيادة المشـاركة ظهر هناك قبول لعمليــة التغيير مع مطالب باتصالات أفضل وزيادة في المشــاركة في موضوع التطويــر وتغيير في العلاقات مع المشرفين وتحسين في فرص التدريب والتطوير (O'brien,2002 P.451).

المثال (٢) الإدارة العليا: التدريب العملي في شركة فودافون Vaphone:

تُعَــدُّ شركة فودافــون منظمة عالميــة تتعامل ببلايــين الدولارات في مجــال تقنية الاتصالات وتقع رئاســة الشركة بالمملكة المتحدة، وتُعَدُّ شركة فودافون سباقة في سوق الهواتــف المحمولة (Eaton & Brown 2002) وقد أدركت الشركة حين واجهت درجة متصاعدة من المنافسة أنها لكي تستمر في السوق وأن تكون ذات مبادرات خلاقة وذات ريادة أيضًا في ســوق تنافسية فإنه من الضروري تطوير ثقافة الشركة بحيث تتواءم مع (الســوق). وأدرك كبار المديرين بصفة خاصة أن ثقافة الأمــر والرقابة والنهي وتوجيه اللوم ولعبة السياســة – عدم الثبات – هذه الثقافــة (الإدارية) تعيق إحداث التعاون والمحاســبة المشتركة التي من شأنها تشــجيع نشر ثقافة التمكين وتفويض الفريق لكي تتخذ بذاتها القرارات وتشــارك في التعلم والتطوير وتحمل المسئولية. كل ذلك تحتاجه الشركة لمواجهة منافسة السوق.

وقامت الفرق بإدخال عدة مبادرات ثقافية بما في ذلك تطوير قيم مشتركة، إدخال نظم تقنية المعلومات (It) التي من شــأنها تبادل المعلومة عبر الأقســام الرئيسية والتي سبق أن تسببت في التعلم الوظيفي، وبرنامج بناء الفرق.

ولتعزيز هذه المبادرات ســويًا مع تشــجيع أســلوب إدارة تعاونية جديــدة فإن شركة Va Phone أدخلت برنامجًا في القيادة وفي التدريب العملي شــارك فيه كبار المديرين بغرض تعلم مهــارات في إدارة مقابلات تقويم الأداء ومســاعدة الموظفين في تحديــد الأهداف وفي تدريب

الفرق عملياً. وتبع البرنامج مشاركة في دورات أحادية عملية لكل مدير One-On-One نفذها مدرب عملي محترف عمل مع المشـاركين ومسـاعدتهم في تقييم أهـداف التدريب العملي بما يعكس كيف أنهم نجحوا في تطبيق المهارات التي تم اكتسابها في البرنامج.

ونتيجـة لهـذا البرنامج فقد بدأ المديـرون في زيادة التفويض ما أن بـدأت الفرق تحل مشـكلاتها ذاتياً. كما أن الفرق بدأت تثق بنفسـها في اتخاذ قراراتها. ويذكر كل من إيتون وبراون (Eaton & Brown 2002) أن عدة نجاحات لاحقة حققتها الشركة من هذا البرنامج مـع ملاحظة أنه أمر صعب أن يدمج برنامج التدريب العملي بمبادرات أخرى للتغيير التي تدعمهـا الإدارة، ويؤكـد إيتون وبـراون Eaton & Brown أن التغيير يسـتغرق وقتًا وأن الاتجاهات التقليدية نحو الإدارة لا تتلاشى بين عشية وضحاها (P.287) وعلى كل فقد أشار الكاتبان أن تحولًا تدريجيًا قد حدث وأن قيم الثقافة الجديدة هي الآن المقياس.

المثال (٣) بناء الفريق في مركز للسرطان:

يعـاني العاملون في مجال الرعاية الصحيـة تحديًا في الاهتمام بالمرضى أصحاب الحالات الصحيـة الحرجة والذين يعانون ضغوطًا وإرهاقًا عاطفيًا وعمليًا بدرجة عالية جدًّا مقارنةً بالعاملين في مجالات مهنية أخرى وإنهم – أي هؤلاء العاملين – إن لم يجدوا دعمًا اجتماعيًا من الأصدقاء والعاملين الآخرين، فإن كثيرًا منهم يسـعى لترك العمل أو المطالبة بتخفيض سـاعات العمل ليخفف ذلك من الإرهـاق العاطفي في مهنة ذات ضغوط. وقد وجد كثير مـن الباحثين أن العاملين في العناية بالصحة خاصة بحاجـة إلى أدوار وظيفية واضحة مع منحهم اسـتقلالية مهنيـة وبدعم اجتماعي للتقليل من الإرهاق الجسـدي وعاقبته (ترك الخدمة).

وقد حـاول إداري كبير في مركز للسرطان بكنـدا (Black & Westwo, 2004) معالجة بعض هـذه الاحتياجات بتكوين فريق قيادي يمكنه إدارة عمله في بيئة ذات فرق متعددة الفروع والتخصص، بحيث إن أعضاء الفريق تكون لديهم اسـتقلالية مهنية وأنهم يقدمون دعـمًا اجتماعيًا لبعضهم البعض. وتطوع البعض لقيادة الفريق أو أنه تم اختيارهم من كل تخصـص رئيسي بالمركز مثل الجراحة، التمريض وغير ذلك من التخصصات. وقد تمت دعوة المستشـارين في تطوير المنظمات لإدارة ورش عمل يمكن للفريق من خلالها تطوير علاقات

متماســكة يمكن الوثوق بها ويتفق الفريق على بيئة العمل التي من شأنها تخفيض احتمال نشوء صراع بين التخصصات.

وقد شارك الفريق في عدد من النشاطات المهمة، وذلك في سلسلة من ورش العمل لكل منها لمدة ٢-٣ أيام على امتداد ثلاثة أشهر. وقاموا بتمثيل أدوار وتمارين مثيرة وقام كل من المشاركين بدور الآخر ليعرف رأي الآخر في دوره (الكل يتعرف على دور الكل) وكيف ينظر إليه الآخرون. وأكملوا المسوحات الخاصة بأساليبهم الشخصية في العمل بغرض التعرف على أساليبهم السلوكية وفي الاتصال. وقد تعلم الفريق أساليب حل المشكلات وأوضحوا أدوارهم ووضعوا أهدافا جماعية. وبعد ثلاثة أشهر من قيام آخر ورشة عمل فإن أخصائيي وتسهيل المهمة اجروا تقويمًا لمســار المجموعة، وقد أفاد جميع المشــاركين بشعور بالانتماء وبالثقة والأمان مع الفريق وإدراك أفضل عن ذواتهم وآخرين عملوا معهم. وقد قال أحد المشاركين عن زميل له: "شــعرت أن الورش ربطتني كشــخص آخر مع زميــل لي أكثر مما يحدث من خلال أي فرصة أخرى في موقع عمل عادي (Black & Westwo, 2004, P.584) كما لاحظ المستشارون أن المشاركين أرادوا استمرار تطوير الفريق على أساس دائم.

المثال (٤): مؤتمر لبحث مستقبل مجتمع بشمال كاليفورنيا:

تقع مقاطعة سانتا كروز Santa Cruz في شمال كاليفورنيا بحوالي ساعة من جنوب سان فرانســكو، وكان عدد سكان المقاطعة عام ١٩٦٠ نحو (٢٥,٠٠٠) في منطقة زراعية يعيش فيهــا عدد من المتقاعدين. وقامت جامعة كاليفورنيا بســانتا كروز بفتــح أبوابها في أواخر الســتينيات، وفي ســنوات لاحقة بدأت المقاطعة الدخول في تجربة تحول في تركيبة سكانها حيــث بدأ الناس ينتقلون إلى المنطقة مما أدى إلى ارتفاع أســعار العقار بشــكل تصاعدي وسريع فارتفع عدد السكان بحلول ١٩٩٠ إلى (٢٥٠,٠٠٠) كما ارتفعت أسعار العقارات مما يعني أن كثيراَ من السكان لا يستطيع العيش في المنطقة. مع العلم أن إمكانية الحصول على السكن كانت مشكلة خاصة بالمجتمع الزراعي. وقامت مجموعة محلية قيادية بتنظيم عدة مؤتمرات لكنهم لم يتفقوا على مدخل لحل لمشكلة السكن. وقرر مجموعة من القيادات في منتصف التسعينيات يمثلون مختلف الطبقات بالمجتمع تقصي المشكلة بإقامة مؤتمرٍ لبحث المستقبل (Blue Sky Pruction1996)، فلهذا الغرض؛ دعوا اثنين وسبعين مواطنًا إلى مؤتمر

مدتــه ثلاثة أيام ليس فقط للتقصي في إمكانية إيجاد المســاكن لكــن أيضًا للتصدي لعلاج مشــكلات أخرى يواجهونها ســويًا. وتمثل مجموعات المواطنــين بمختلف قطاعات المجتمع من مختلف الأعمار، مديرين ومزارعين ووكالات للخدمات الاجتماعية. وتم اختيار الحضور بحيث يعكســون المجتمع ويمثلون المجتمع رأسيًا وأطلقوا على المؤتمر: نتحد سويًا كمجتمع حول موضوع الإسكان: البحث عن مستقبلنا في مقاطعة سانتا كروز.

وتحــرى المجتمعون في المؤتمر عن ماضيهم المشــترك كأفراد وكســكان بالمقاطعة. حيث ناقشــوا تاريخ المقاطعة وموقعهم فيها. ثم شرحوا حالة المقاطعة والمشكلات التي يعملون على حلها حاليًا من مجموعات أصحاب المصالح الحضور. وكانت العملية تعاونية مشــتركة كما قال أحد الحضور: عندما يثير مشارك موضوعًا يمثل مشكلة ثم يضيف إليه آخر وتتوالى الإضافــات. وكانت هنــاك بالطبع مفاجآت خاصة عندما تقدم بعــض المعلومات. وقد قال أحــد موظفي المقاطعة العاملين في الخدمات الاجتماعية "إن هناك شــيئين شــاركت بهما وكنت أتصور أن كل شخص في المقاطعة على علم بها". ولكنني استمعت إلى أفراد مشاركين يفندون مدخلاتي، ومن ثم تولّد لدي الســؤال عــن صحة مدخلاتي، وأخيرًا اتفق المجتمعون على المواضيع التي يبحثونها في مجموعات متخصصة.

وشرحوا كيف ســتكون المقاطعة مســتقبلًا بعد ١٠ ســنوات ووضعوا سيناريوهات في شــكل خلاق مثل اســتعراضات أفلام التلفزيون الخياليــة واجتماعات مجلس إدارة المشرفين. وقد التزم أعضاء المجموعات بخطط العمل بما في ذلك أهداف قريبة وبعيدة المــدى، وبعد مضي (١٨) شــهرًا تمكــن الحضور من تحقيق عدد مــن الأهداف المهمة التي تمت مناقشــتها في المؤتمر. وليس فقط ذلــك بل تمكنوا من زيادة التمويل لبرنامج تمويل سكان المزارعين وكذا إيجاد صندوق مساعدة للإيجار لكنهم أيضًا كانوا في طريق تنفيذ مشروع بناء عقاري بمبلغ ٥,٥ مليون دولار يخصص لإسكان ذوي الدخل المحدود وزيادة على ذلك فقد قاموا بتنفيذ التدريب المتنوع لمجموعات أصحاب المصلحة ومن السكان الذين يتبعونهم، كما أقاموا مجموعة عمل من المواطنين ودعوا أعضاء المجتمع الآخرين للمشــاركة في فرق عمل إضافية ووضعوا خطة لإحياء منطقة وســط المدينة. وتســاءل أحد المشــاركين هل سيكون المؤتمر في البحث مســتقبلاً عمليًا؟ وكانت إجابة

أحد المشاركين التعليق بالقول: ليس هناك أدنى شك في ذلك "إن ذلك يقدم نموذجًا حيًا للديمقراطية".

المثال (٥) عملية تغيير إستراتيجية طويلة الأجل:

قامت شركة Aba التجارية الألمانية، والتي يعمل بها (١٥٠٠٠) موظف، بمبادرة تغيير إستراتيجي بسبب المنافسة القوية التي تواجهها الشركة. وقد أدى التوسع العالمي للشركة إلى إعادة هيكلها التنظيمي (Rehart Friesl 2009) لتتكون من ثلاثة أقسام (رئيسية)، الأمر الذي نتج عنه قيام نموذج لخدمات مشتركة غير مركزية يتكون من (١٤) مجموعة جديدة من إدارات يمكن أن تساند الأقسام الداخلية. ودعمًا لثقافة المنظمة الجديدة قام المديرون بتطوير رسالة ورؤية الشركة بحيث يمكن من خلالها شرح قيم الشركة الجديدة والطلب من المديرين نقل هذه الرسائل لموظفيهم. وتم البدء في هذا العمل ودعمه وإدارته من الإدارة العليا للمنظمة.

واتصل مدير المراكز الجديدة للخدمات المشتركة بمستشارين من خارج الشركة ظنًا منه أن اتصالاً بسيطاً للموظفين لن يأتي بالتغييرات السلوكية المطلوبة في الهيكل التنظيمي الجديد. وإن المجموعات الإدارية الجديدة ستكون أمامها تغييرات ملموسة للقيام بعمليات وإجراءات عدة وأن المديرين القادة لكل من الـ ١٤ مجموعة جديدة سوف يحتاجون مساعدة لنقل القيم الجديدة والمعتقدات إلى أرض الواقع وتطبيقها. واقترح المستشارون القيام بمسح في صفوف الموظفين لقياس معتقدات وشعور الموظفين ثم إيجاد آلية اتصال لأعلى الهرم الإداري، وتم توفير نتائج المسح للمديرين في كل مركز وقام المستشارون بتدريب بهم عمليًا عن طريق ترجمة نتائج الاستكشاف الذاتي والتطوير الذاتي. وعمل المستشارون الذين من داخل الشركة مع المديرين لكل من المراكز الجديدة لتسهيل إدراك نتائج المسح وقراءته مع الموظفين واتخاذ الإجراء الذي يلبي حاجة كل مجموعة. كما قام المستشارون بتنظيم ورش عمل للمديرين لمساعدتهم في تطوير قدراتهم القيادية الذاتية ومهاراتهم في الاتصال وكانت الموضوعات التي وردت في المسح تساعد جميع المديرين على تطوير قدراتهم. وتم تكرار أسئلة المسوحات خلال أربع سنوات مستخدمين متغيرات الأسئلة الواردة في مسوحات الموظفين، والتغذية المرتجعة وورش التطوير الإداري وما يستجد من موضوعات جديدة في كل مرة.

وقد أبانت المقابلات والمسـوحات التي تمت مؤخراً في المسـح أنه كان لدى الموظفين عمومًا شـعور إيجابي عن التغيير. فقد لاحظ المديرون القادة وجود شعور أقوى بالثقة في العلاقـات بين الموظفين ومديريهم تميزت بالاتصالات الأكـثر انفتاحًا. واخذ مديرو المراكز المبادرة بإجراء تحسـينات بشـكل مسـتمر في وحداتهم وقد لاحظ (سـاكمن وزملاؤه) Sackmann&Et-All (2009) الحاجــة إلى تغيـير رئيـسي آخر يتضمن حلـولاً متعددة ومستهدفة.

لقـد خضعت هذه المنظمة لتجربة تغييرات في الإسـتراتيجية والهيـكل وأدوات الإدارة والقيـادة وتوجيه الموظفين ومحتوى ثقافة المنظمة والتـي اقتضت القيام بإجراء مجموعة عريضة من المسـتهدفين والتدريب العملي والورش لدعم الثقافة الجديدة. وقد سـاعدت هذه النشاطات الداعمة للتغيير ساعدت في تنفيذ التغيير بتأثير دائم.

وكـما يبدو من هذا المثـال وما قبله فـإن تطوير المنظمات يختص بمجموعة مسـائل متغايرة وذلك لعلاج مشكلات تخص المنظمات أو الفرق والأفراد وأن تطوير المنظمات أيضًا يمكـن إجراؤه في مختلف المنظمات بما في ذلك المنظـمات بالحكومات الفيدرالية وحكومة الولاية والمحلية والتي هي ضمن أكبر الجهات الموظفة في الولايات المتحدة، وذلك حسـب إحصائيـات مكتب العمل بالولايات المتحـدة، وكذلك منظمات القطـاع العام حول العالم ومنظمات الرعاية الصحية ومؤسسـات التعليم والمنظمات غـير الربحية والقطاع الخاص. الحلول الإدارية يمكن أن تشمل شخصًا واحدًا وفريقًا صغيرًا، مثل فريق مركز السرطان الذي سـبق شرحه، والفرق المتعددة أو كامل المنظمة. ويمكن أيضًا أن تكون من أهداف متعددة للتغيـير مثل مبادرات شركة فودافـون Va Phone والتي غطت ليـس فقط تغيير الثقافة بدرجــة كبيرة لكنها أيضًا أدخلت نظام الفريـق والتدريب العملي للأفراد. ويمكن أن تعالج أيضًـا مجموعة منظمات متعددة مثل ما حدث في مقاطعة سـانتا كروز، كما أنها يمكن أن تعالـج مجموعة منظمات حكومية وطنية. إن الغاية مـن التغيير يمكن أن يكون كما يبدو أمرًا سـهلًا مثل زيادة مشـاركة الموظفين وتطوير علاقات زملاء العمل أو أنه من الممكن أو أن يكون ذات علاقة لوضع رؤيا أو إسـتراتيجية لكل المنظمة أو لتوثيق مسـتقبل مقاطعة كبيرة لعشر سنوات قادمة.

ما لا يصدق عليه مصطلح (تطوير المنظمة):

برغم ما قد يبدو تعريفًا مسهبًا لتطوير المنظمات وتعدد المسائل والمشكلات التي يمكن أن يعالجها إلا أنه أيضًا محدود الجوانب فيخرج عنه ما يلي:

الاستشارة الإدارية:

يمكــن تمييــز تطوير المنظمات عن الاستشــارة الإدارية في مجالات محــددة مثل المالية والتســويق، وإستراتيجية الشركة أو إدارة سلسلة الإمدادات. وهي أيضًا تتميز عن تطبيقات تقنيــة المعلومات. وبرغم ذلك فــإن تطوير المنظمات يطبق في أي من تلك المجالات. وحين تحــاول المنظمات إجراء تغيير منهجي ســواء كان إدخال نظــام جديد لإدارة المعلومات، أو تغييرات في الإستراتيجية وفي الأهداف والاتجاه أو التكيف مع قائد جديد للفريق فإن تطوير المنظمات يقدم وســائل وأســاليب فنية لتكون عملية التغيير ذات فعالية. كما أن أخصائي تطوير المنظمات ليس من المحتمل أن يســتخدم خبرتــه الفنية في واحد من تلك المجالات، مثلًا أفضل الممارســات في النظم المالية، أو في العلاقات مع الموردين أو تحليل السوق المتاح ليقوم بتقديم توصيات حول كيفية قيام المنظمة بذلك النشاط.

وبديلًا عن ذلك فإنه من المحتمل أن يساعد أخصائي التطوير المنظمة في تطبيق نوعية التغييرات التي من المحتمل أن يوصي بها مستشــارو الإدارة. وهكذا فإن تطوير المنظمات يميــز بين الشراكة مــع العميل حيث يقدم المستشــار محتوى النصيحــة وأولئك يقدمون النصيحــة وتأتي المشــورة حين يقدم المــمارس مقترحاته التي تقع تحت موضوع المشــورة الإدارية في حين تطوير المنظمات يقدم المشورة حول الإجراءات والخطوات للوصول للغاية. كما أن معظم المشــورات الإدارية أيضًا لا تقوم على منهج وقيم تطوير المنظمات، وســوف نتناول بالتفصيل هذا الموضوع في الفصل الثالث، وفي الفصل الخامس سوف نناقش مشورة تطوير المنظمات بصفة خاصة ونميزها عن مشورة النشاطات الإدارية والتي ربما تكون أنت معتادًا عليها.

التدريب والتطوير:

بينما تُعَدُّ معرفة الفرد والمنظمة جزءًا من تطوير المنظمات وذات قيمة رئيسية، وهو ما سنناقشــه في فصل قــادم، فإن تطوير المنظمات ليس مقصورًا فقط على النشــاطات التدريبيــة. إن تطوير المنظمات ليس يعني على وجه العموم أن معرفة التطوير الإداري التنظيمي والإحاطة بها الهدف الأوحد مثل تعلم مهارة جديدة أو نظم عمل أو إجراءات، إنه يتعامل مع جهود التغيير التنظيمي والتي قد يشمل أو قد لا يشمل أعضاء المنظمة الذيــن بحاجة لتعلم نظم ومهــارات جديدة محددة. إن كثيرًا من المحترفين في التدريب والتطويــر ينجذبون نحو تطوير المنظمات باعتباره وســيلة لصقل مهاراتهم في التعرف عــلى العناصر التنظيمية التي هي بحاجة إلى تغيير لتعزيز التدريب واكتســاب مهارات جديــدة ليكون التطويــر ذا فاعلية. وإن الجوانب الأخــرى في التدريب ومهنة التطوير ليســت على كل حال محورية بالنســبة لوظيفة أخصائي تطوير المنظمات كما هو الحال بالنسبة لتحليل الاحتياجات، تطوير البرامج التدريبية، استخدام التقنية أو التدريب على مهام الوظيفة.

وإضافــة إلى ذلك فإن معظم برامج التدريب يتم تطويرها لمجموعة كبيرة من الحضور دون اعتبــار في الغالــب ما إذا كان ســيتم تطبيق البرنامــج في أي منظمة ما. وبينــما يتضمن بعض مدخــلات تطوير المنظمات برامجَ تدريبية وبناء المهارات فإنه يركز أساسًــا على المحتوى المنظم الذي يجعل برنامج التدريب ناجحًا مثل مســاندة الإدارة، دور الوظيفة، توضيح طرق التدريب، تصميم التدريب، إجراءات التدريب وغير ذلك. وكما كتب بيرك (2008) Burke " لا يمكن فصل تطويــر الفرد عن تطوير المنظمات، لكن لكي يكون تطويــرًا تنظيميًا فإن تطوير الفرد يجب أن يكون في خدمة فاعلية تغيير التنظيم الموسع باعتباره جانبًا من تعريف تطوير المنظمات (P.23).

قصير المدى:

الغرض من تطوير المنظمات هو معالجة التغيير على المدى الطويل حتى ولو في الحالات التــي تكون المدخلات فيها تم عملها عبر فترة قصيرة، مثل الورش المتعددة ليوم واحد التي تم تنفيذها في مركز السرطان كما تم شرحه مسبقاً، فإن الغرض من التغيير يفترض أن يكون لفترة طويلة وعملًا مستمراً.

إن الغــرض من جهود تطوير المنظمات هــو تطوير تغييرات منهجية تبقى لفترة طويلة وأنه في البيئة المعاصرة التي تحدث فيها التغييرات باستمرار فإن ذلك بالذات يمثل تحدياً.

تطبيق الحقيبة التدريبية:

يتحــدث كثير من أخصائيي تطويــر المنظمات عن الحقيبــة التدريبية في مجال تطوير المنظــمات، وفي الحقيقة إن تطوير المنظمات يتضمن أحيانًــا تطبيق حقيبة تدريبية كأداة نموذجيــة للتدريــب وهــي في الواقع أكثر من ذلــك، إن خلط تطوير المنظــمات بالحقيبة التدريبيــة يعني النكران أن لهــا أيضًا قيمة أخرى تكمل العمليــة العلمية وإن كل عملية لتطويــر المنظمات لهــا تطبيقات خاصة بها وكما قــال (Feyerherm & Worley, 2008): "يســأل كثــير من العملاء (كيف أقوم بعمل X) أو (مــا الأدوات المتواجدة لتغيير Y؟) وإن كثــيرًا من الأخصائيين في محاولة لإرضاء العميل يقدمون لــه ما يرغب فيه بدلاً مما يحتاج إليــه. إن التركيز على الأداء يتجاهل التقييم والمخاطر ويقدم حلولاً أولية سريعة للمنظمات دون معالجة للمشكلات الأساسية (P.4).

إن الطلبة الذين يدرســون تطوير المنظمات والذين يبحثون عن الأدوات دون أن يكون لديهم معرفة بعمليات تطوير المنظمات والأســباب في اســتخدام الأدوات من المحتمل أن يجدوا أنفســهم قد تعلموا كيف يســتخدمون المطرقة ونتيجة لحماســهم (واندفاعهم) لا يجدون المســمار. فقط لكي يكتشفوا أنه ليس كل مشكلة تشابه الأخرى أي استخدام نفس المسمار وكما قال شين Schein, 1999:" إن معرفة أنواع كثيرة من الحلول التنظيمية المؤثرة لا يعــوض عن توقع معرفة الحاجة الفعلية حالاً. وحقيقــة إن حيازة مجموعة جاهزة من المهارات التنظيمية لا يعني الرضا عن واقع الحال لأن الإنسان يتوق دائمًا لاستخدام المهارات والقدرات التي يملكها ويجيدها (P.245) ".

إن تطويــر المنظــمات هو أكثر من إجــراء صارم لنقل المنظمــة أو الفريق أو الفرد من نقطة أ إلى نقطة ب. إنها تضمن التناغم مع الحركة الاجتماعية والشخصية للمنظمة والتي عادةً تتطلب المرونة في حل المشــكلات وإنها ليســت مجموعة إجــراءات وأدوات جامدة. وسوف نناقش في الفصل الثالث القيم التي يتضمنها تطوير المنظمات لندرك أفضل المفاهيم

الأساسية التي تشرح كيف ولماذا يقوم أخصائيو وتطوير المنظمات بوضع الخيارات التي يحددونها.

لمن هذا الكتاب:

إن هذا الكتاب مخصص للطلبة وللممارسين والمديرين الذين يسعون للتعلم أكثر عن عملية التغيير التنظيمي متبعين في ذلك قيم وممارسات تطوير المنظمات. وسوف نستخدم مصطلح تطوير المنظمات والذي يفضل استخدامه معظم جمهور الأكاديميين على مصطلح التطوير التنظيمي، والذي يبدو أنه يسيطر على استعمالات الممارسين من غير الأكاديميين، سواء كان ذلك كتابةً أم شفاهةً. كما سنشير إلى أخصائي تطوير المنظمات والمستشار وأخصائي التغيير في هذا الكتاب بسبب أن هذه المصطلحات تدل على أن تطوير المنظمات يمارس بواسطة مجتمع كبير يمكن أن يضم أكثر من المستشارين الموظفين سواءٌ من داخل أو خارج المنظمة.

إن تطوير المنظمات يشمل – وبالأحرى هذا الكتاب موجه لهؤلاء المشمولين - أيَّ شخص يجب أن يقود التغيير التنظيمي كجزء من دوره في المنظمة. وبالنظر لحجم وتواتر التغيير التنظيمي الذي يجري اليوم فإن ذلك يتضمن العديد من الأدوار المختلفة وأنه مجتمع متزايد التعدد والنمو.

إن الممارس للتطوير التنظيمي يمكن أن يشمل المستشار الداخلي والخارجي كما يمكن أيضًا أن يشمل المديرين والتنفيذيين، والموارد البشرية والمدربين المحترفين، كذلك يشمل مديري الجودة ومديري المشروعات وتقنية المعلومات وخبراء التعليم ومديري الرعاية الصحية ومديري المنظمات غير الربحية والقادة في حكومات الولايات والحكومات المحلية والأجهزة الفيدرالية وغيرهم. كما أننا كثيرًا ما سوف نناقش منسوبي التنظيم بدلًا من الموظفين، ويشمل في تعريفه كذلك المتطوعين في المجموعات غير الربحية وغيرها ممن لهم صلة وظيفية بالمنظمات، وكذا الذين لهم صلة غير وظيفية. والغرض من المصطلح أيضًا أن يضم ليس فقط القيادات والمديرين التنفيذيين والمديرين لكن يضم أيضًا الموظفين في كل المستويات التنظيمية.

استعراض عام لكتاب تطوير المنظمات:

يستعرض هذا الكتاب موضوع تطوير المنظمات متضمنًا النظريات والنماذج المستخدمة من قبل خبراء التغيير وأخصائيي تطوير المنظمات (الممارسـين)، كما أنه يسبر العملية التي يمـارس تطوير المنظمات بواسـطتها والهدف من الكتاب أيضًا هـو التعريف بمجال تطوير المنظمات وطرق وأسـاليب إجراء الاستشارات في مجال تطوير المنظمات والهدف من ذلك هو تطويـر مهاراتك التحليلية ومهاراتـك كأخصائي بحيث يمكنك تطبيـق مفاهيم تطوير المنظمات المواقف الحقيقية. وسـوف نقوم بمحاكاة هذه المواقف الاستشـارية عن طريق حالات دراسـية تفصيلية والتي تأتي بعد الكثير من الفصول الخاصة بتطوير المهارات والتي من خلالها سوف تكون قادرًا فوراً على ممارسة ما قد تعلمته في الفصل.

وسوف نبحث في الفصول الثاني حتى الخامس في أساسيات تطوير المنظمات بما في ذلك الناحية التاريخية والقيم، ونستعرض المفاهيم الأساسية والأبحاث المطروحة في مجال التغيير التنظيمي، كما سـوف نتعرف في هذه الفصول الأربعة على بداية تطوير المنظمات كمجال للدراسـة، وكيف تطور عبر العقود الماضية وكيف يرى الممارسون اليوم هذا المجال. كما أننا سـوف نناقش في الفصل الثالث القيم المضمنة والمعتقدات الأخلاقية المؤثرة على الخيارات التي يجب أن يقوم بها الممارسون وهم يعملون مع العملاء.

أما الفصل الرابع فإنه يقدم أساسًا في البحث في التغيير التنظيمي من منظور النظم، وهو طريقة تفكير متعارفة عن المنظمات، كما أننا سـوف نناقـش التغيير التنظيمي من منظور بناء اجتماعي. كما سوف يتم في هذا الفصل أيضًا تعريف القارئ بنماذج من نظم المنظمات والتغيير التنظيمي التي كان لها الأثر في تطوير الكثير من تداخلات تطوير المنظمات وسوف نعرف في الفصل الخامس دور المستشـار في تطوير المنظمات ونميز بين المستشـار في تطوير المنظمات وبين المستشارين في مجالات أخرى، ثم نشرح سلبيات وإيجابيات مستشار تطوير المنظمات في حالة كون المستشار من داخل المنظمة أو أنه من خارجها. وابتداءً من الفصل السـادس فإن الكتاب يطبق أسلوب البحث العميق والنموذج الاستشاري، والتعاقد، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، والتغذية المرتدة، والتقويم. وسـوف نناقش العمليات الرئيسية التي يتخذها الأخصائي في كل من هذه المراحل ونشرح السلبيات المحتملة لكل من المستشار

الداخلي والخارجي، ويشرح الفصل الســادس المراحل الأولى لعملية الاستشــارة بما في ذلك المدخل والاتفاق بين العميل والمستشار.

وســوف نعرف كيف يتعاقد المستشــار مع العميل ويستكشف المشــكلات التي يواجهها، وكيفية إدارة هذه المشكلات، وكيفية إعادة تعريف المشكلات للعميل. وسوف نغطي في الفصل الســابع كيف يجمع الأخصائي البيانات وكيف يتم فهم الســلبيات والإيجابيات لمختلف طرق تجميع البيانات عن المنظمة. أما الفصل الثامن فإنه يشرح ماذا يفعل الممارسون بالبيانات التي قاموا بتجميعها عن طريق استكشــاف ديناميكية التغذية المرتدة وعمليات التحليل المشترك. وتُعَدُّ هذه المرحلة من العملية الاستشــارية خاصة، مهمــة حيث إنها تمثل النقطة التي يقوم فيها العميل والمستشار بتحديد الحلول الأفضل لمعالجة المشكلات التي تم شرحها.

أما الفصل التاسع فإنه يبدأ بشرح أكثر الجوانب وضوحًا في عملية تطوير المنظمات وهو تقديم الحلول. وســوف نناقش الحلول ونشرح القرارات التي يجب أن يتخذها الممارســون من أجل بناء الحلول التي تؤدي إلى فعالية مؤثرة وعالية.

وتعالــج الفصول العــاشر والحادي عشر والثاني عشر طرق تطويــر المنظمات التقليدية والتي ينبغي أن يكون معظم الممارســين على إلمام بها، بما في ذلك الحلول الخاصة بتصميم المنظمة، التخطيط الإســتراتيجي، الجودة، بناء الفريق، التغذية المرتدة – المراجعة الميدانية، الأدوات الفردية، والتدريب العملي والمتابعة.

وتتضمن هذه الفصول أيضًا طرقًا أكثر حداثة تســتخدم بدرجــة متزايدة مثل البحوث الجيدة، البحث مســتقبلاً، ويتم تنظيم هذه الحلول بحســب الهدف من ذات الحل سواء بالنســبة لكامل المنظمة أو لمجموعات متعــددة، أو مجموعات فرديه أو أفراد. وفي الفصل الثالث عشر سوف نختم نقاشنا لعملية تطوير المنظمات بمعرفة كيف أن المختصين في تطوير المنظمات يفصلون أنفســهم مــن عمليات العميل ويقيمون نتائج جهودهم. وإننا ســوف نفحص في الفصل الرابع عشر عملية تطوير المنظمات في ثقافات عدة ومواقع جغرافية وذلك بمناقشــة كيف أن العولمة تؤثر على تطوير المنظمات. وينتهــي الكتاب في الفصل الخامس عشر بمناقشــة مســتقبل تطوير المنظمات حيث إننا ســوف نناقش إمكانية تطبيق تطوير المنظــمات وعلاقته بالمنظــمات المعاصرة واتجاهات معينة من التركيبة الســكانية وظروف

العمل والبيئات التنظيمية. وفي نهاية الكتاب سوف تجد تمارين وأنشطة ومحاكاة ولعب أدوار يمكن أن تساعد في تطوير المهارات من أجل تطوير المنظمات من خلال سيناريوهات واقعية يمكن ممارستها في بيئة آمنة.

ويبدأ كثير من الفصول باستهلال قصير وتساؤلات فكرية لوضع أرضية لهذه الموضوعات التي سوف يتم مناقشتها في تلك الفصول. وقد يكون بعض هذا الاستهلال على حالات دراسية منشورة عن جهود ناجحة أو غير ناجحة في تطوير المنظمات، وعند قراءة الاستهلال يجب النظر في العوامل التي جعلت الحالة أكثر نجاحًا أو أقل نجاحًا وتحديد الدروس التي يكون قد تعلمها الممارس ثم قراءة الحالة للحصول على مزيد من التفاصيل التي لم ترد في الاستهلال. إن قراءة الحالات الدراسية المنشورة يمكن أن تساعد القارئ في تطوير مفهوم أكثر عمقًا لتعقيدات عمل تطوير المنظمات وتتعلم من النجاحات والجهود التي مر بها الآخرون.

إن متابعة الاتجاهات في عالم الشركات تؤكد أن المسائل الأخلاقية في تطوير المنظمات تحوز على انتباه الأكاديميين والعملاء والممارسين. وبينما نحن نقوم بمناقشة القيم والأخلاق في الفصل الثالث؛ سنناقش هذه المشكلات والمسائل الأخلاقية في كل موضع ذي علاقة بها في كل الكتاب، وفي كل مقام يناسب الحديث عن عملية تطوير المنظمات وشرح ذلك وعرضه.

تحليل الحالات الدراسية:

إن الغرض من الحالات (الدراسية) التي يحتويها هذا الكتاب هو مساعدتك (القارئ) في تعلم دور وعملية / أسلوب تطوير مستشار تطوير المنظمات أو أخصائي التغيير وذلك عن طريق أمثلة حقيقية وإنك بقراءة وتحليل الحالات الدراسية سوف تشارك بهمة في تطبيق نظرية ومفاهيم تطوير المنظمات في مواقف حقيقية في الحياة والتي يواجهها المستشارون كل يوم.

وتقوم جميع هذه الحالات على تجارب حقيقية يمر بها الممارسون، وقد تم إغفال الأسماء، وبعض التفاصيل تم تغييرها لحماية العميل والممارس. وحين تضع نفسك مكان الممارس فإنك سوف تواجه تحديات للتنازلات والخيارات التي يطلب القيام بها من قبل المديرين والمستشارين. وسوف تساعدك الحالات الدراسية في تطوير مهاراتك في حل المشكلات وفي

التفكير التحليلي وهي مهارات أساسية لقيمة ما يقدمه الممارس للعميل وبشكل مثالي فإنه بالإمكان تبادل الرأي حول الحالات مع آخرين، فهم أيضًا سبق أن قاموا بتحليلها، والجميع يمكنهم التعرف على المشكلات الرئيسية التي تتضمنها الحالات مع تبادل الرأي حول أفضل المقترحــات أو الحلول لها. كما يمكن بهذه الطريقة أن يتم اســتيعاب المخزون المعرفي حول المنظمات والتغيير، وديناميكية المــوارد البشرية والمفاهيم والنظريات في تطوير المنظمات. وســوف يتم التعرف على المنطــق وراء الخيارات التي يتخذها المديرون والممارســون. كما ســوف يتم اكتساب خبرة وممارسة يجعل التفكير أكثر وضوحاً. هذا وسوف تعتمد الحالات في الكتــاب على بعضهــا الآخر في البناء، لذلك فإنك بحاجــة إلى تجميع كل حالة من خلال إلمامك بما جاء في الفصول السابقة وأنت تقوم بتحليل كل حالة.

وقــد تم كتابة الحالات الدراســية في هذا الكتاب في شــكل تمثيليــات صغيرة أو مناظر بسيناريو تفصيلي فني تستطيع من خلاله أن تتخيل أن لك فيه دورًا عليك أن تقوم به وذلك على نقيض كثير من الحالات الدراســية المتعارفة والمنشــورة. التي تقدم شرحًا قليلاً وقصيراً لكل التفاصيــل المتوافرة للتحليل. وحيث إن معظم عمليــات وإجراءات تطوير المنظمات وإدارة التغيير تتضمن الملاحظة والاســتجابة لديناميكية البشر والعلاقات في الموقف، إضافة إلى مواضيع المهمة والمحتوى والمشكلات فإن هذا الكتاب يقدم الاثنين (المهمة والمشكلات) من أجل تزويدك بالممارسة / التجربة وجعلك مراقبًا للأشخاص أثناء عملية التغيير التنظيمي كما أن الحالات الدراســية في هذا الكتاب طبقت في عدد من أنواع المنظمات المختلفة التي يمــارس فيها تطوير المنظمات بما في ذلك البيئات التعليمية، الرعاية الصحية والمنظمات غير الربحيــة، والمنظمات الربحية في إدارة الأعــمال. وإن كلًا من هذه المنظمات تأتي بتحديات وفرص فريدة للممارس في تطوير المنظمات.

في كل حالة دراســية نتعرف على جزء من حيــاة المنظمة مصاغ بطريقة تجعلك تتخيل أنــك تقوم بدورك فيها لكن، هذا يتطلب منك تفكيرًا وتصورًا واعياً. وتقدم الحالات مواقف ذات خيــارات كثيرة. وكما قــرر فيلت (Fillet (2007 أن الحالة الدراســية موضوع يأبى أن يشرح نفسه (P.19). وتتطلب الحالة الدراسية اتخاذ دور نشط لترجمتها واكتشاف ما ترمي إليه من معنى. ولحســن الحظ فإنه ليس مثل مرور الوقت في الحياة الحقيقية، في الحالات

الدراسية المكتوبة، فإن الحياة تتوقف للحظات لتمنحك الفرصة للنظر في ردة الفعل. وبينما ليس أمامك فرصة لجمع بيانات إضافية أو أن توجه أسـئلة عن المشـاركين (الذين تضمهم الحالة) فإن لديك المقدرة للرجوع لعدة صفحات للوراء، وأن تقرأ الموقف بتأمل مرة أخرى كما أنه باسـتطاعتك أن تنظر بعناية في اتخاذ طرقٍ بديلة للعمل وتقويم الفوائد والمثالب لكل طريقة، وأن توضح لماذا أنت سوف تختار بديلاً دون الآخر.

ونتيجة لاتخاذ هذه الخيارات فإنك سـوف تشحذ مقدرتك لاستخدام منطقك في اتخاذ قراراتك وإن زملاءك (زملاء الدراسـة في الفصل الدراسي) سـوف يتخذون خيارات مختلفة كل وفق رؤيته ومنطقه. كما أنك من خلال المناقشة سوف تشحذ مقدرتك لحل المشكلات وإدراك المبادئ وراء القرارات التي اتخذتها أنت وزملاؤك. وسـوف تدرك كيف أن تجاربك الخاصة تحدد فرضياتك وطرقك ومداخلك للمشـكلات. وسوف تواجهك تحديات في تطوير مهاراتك لتقديم شـاهد للمبررات التي اعتمدت عليهـا وتدافع عن تحليلك وتوضح فكرك بطرق واضحة ومركزة للممارسين الزملاء والعملاء على حد سواء. أو تجد أن هذه المناقشات توحـي لك بتغيير رأيك حول المدخل الذي قد اتخذته، وتكون قد اقتنعت باقتراح مسـبب بشـكل جيد تقدم به أحـد زملاء الفصل الـدراسي أو قد تكون وجـدت أن منطقك يقنع الآخرين أن مدخلك هو الأفضل.

وبصرف النظر (عما تقدم) فإنك سـوف تدرك أنه ليس هناك إجابة واحدة صحيحة في نهاية الكتاب ويمكن أن يشترك معك/ معها مدربك بعد كل هذا الجهد. وأنه بالنسبة لبعض الحالات في هذا الكتاب فإن مدربك قد يشـاركك فيما حـدث بعد نهاية الحالة. وإن هذه المعلومات قد توفر دعماً للمدخل الذي قد تكون اتخذته أو يجعلك تعيد التفكير في المدخل الذي اتخذته. وعلى كل حال فإنه بديل عن البحث عن الإجابة الصحيحة أو الخطأ فإنك قد تسـأل نفسـك عما إذا كان اقتراحك يسانده المنطق بشكل جيد- مع الأخذ في الاعتبار- لأن هـذا أهم من معرفة نتيجـة الحالة بالضبط، وبينما تكون لديك الفرصة لفعل ذلك، يمكنك أن تستغل مناسبة الحالة الدراسية والمناقشات لتجربة مختلف البدائل. هنا يمكن أن يكون الإجراء / العملية الأكثر أهمية من النتيجة.

وفيما يلي بعض الأفكار التي سوف تساعدك في البدء في تحليل الحالات الدراسية.

١- اقــرأ كامــل الحالة أولًا وتجنب الإغراء بالوصول إلى نتيجة من المرة الأولى لقراءة الحالة، امنح نفســك أولًا فرصة لتجميع كل البيانات ذات العلاقة عن الوضع قبل أن تقترح أي حلول أو أن تصدر أحكامًا حول ما يحدث أو ما يحتاج إليه العميل.

٢- استخدم الأدوات والطرق الموضحة في كل فصل مما يساعدك في التفكير في حل المشكلات التــي توردها الحالة وســوف تجد أوراق عمل ونماذج وما ســوف يســاعدك في تحديد وتصنيف المشكلات وفي اختيار وتحديد اولويات المدخلات وترتيب الأفكار للتجاوب مع العميل. اســتخدم جداول ورســومات لوضع خريطة للهياكل التنظيمية ووضع خطوط حول العبارات الرئيســية والمشكلات. اكتب أســئلة في الهامش قد تجيء في ذهنك. اقرأ الحالة مرات ومرات للتأكد أنك لم تسقط تفاصيل رئيسية مما قد توحي للعميل إنك لم توجه اهتمامًا لصيقًا بها.

٣- يجــب أن تدرك كما هو الحال في الحياة الحقيقية فإن الحالات الدراســية تحوي الكثير جدًا من التفاصيل الزائدة والتي تشرح مشــكلات متعددة. إن الحياة التنظيمية معقدة وغير مرتبة، وأنه ليس كل هذه التفاصيل تســاعد أو أنها ضرورية بالنســبة للمستشار أو لخبير التغيير، المستشــار الذي يســاعد الفريق يحدد مرة أخرى أدوارًا ومســئوليات، وقد يقوم بذلك في بيئة قد تواجه فيها الشركة منافسًا أو أن النتائج ربع السنوية كانت مخيبة للآمال. إن جانبًا من دور المستشــار هو غربلة المعلومات الأساســية من الثانوية غير الضرورية أو معلومات ليســت ضرورية للمشــكلة الآنية. هذا جزء من قيمة هذه التماريــن في الحالات وإنه من المنطق والحدس أنك ســوف تطورها مع تطور مهاراتك وخبرتك. ســائل نفسك ماذا يريد العميل أن يحقق، وما هي مطالبة وما هي المشكلات الرئيسية والحقائق الأساسية.

٤- وبالمثل إنه عند أي اســتجابة للعميل أو ردة فعل لحالة ما، قاوم الرغبة في التعليق على كل شيء. إن أخصائي تطوير المنظمات يمكن أن يســاعد في وضع أولويات المشاكل الأكثر إلحاحًا ويســاعد العميل بفــرزه التعقيدات التي تتخلل الحيــاة التنظيمية. وقد يكون بعض الســبب الــذي جعل العميل يطلب المســاعدة هو أن عــدد الاحتمالات الممكن

حدوثهـا أمام العميل كبيرة للغاية بحيـث يصعب عليه اتخاذ قرار فيما يمكن بعد ذلك عمله.

٥- حين تكون جاهزًا لكتابة اقتراح أو تحليل فاسأل نفسك عما إذا كنت قد عالجت الأسئلة الرئيسـية التـي في الحالة وعـما إذا كنت فعلًا قد شرحت بوضوح المشـكلات للعميل. وبمجـرد أن تتم كتابة اقتراحك، هل يمكنك إرسـالها بصيغتهـا الراهنة إلى العميل الذي ورد ذكره في الحالة؟ وفي هذا الشـأن هل كتبت التحليل لنقله للعميل بطريقة احترافية وبترتيـب جيد ودون غموض؟ وهل سـيدرك العميل كيف ولمـاذا وصلت لهذه النتائج والاستنتاجات؟

٦- وأنت تكتب تحليلك اسأل نفسك كيف تعرف أن أي حقيقة أو تفسير هو حقيقة وهل لديك المبرر الكافي في ترجمة البيانات الواقعية. وبديلًا عن القول بكل جرأة إن المديرين ليسوا مدربين لأدوارهم فإنه بإمكانك القول فقط أن (٢) من (١٠) من المديرين شاركوا في برنامـج تدريـب في الإدارة في السـنوات الخمـس الماضية، مما قـادني إلى القول إن التدريب في الإدارة لم يجد أولوية عالية. إن كتابة تقرير يحمل معلومات دقيقة وتفسيراً واضحًا للمشـكلة قد يؤدي إلى رفض أو نقد العميل لنتائج التقرير والدفاع عن الوضع القائم، وهذا لا يعني أن المواجهة بالحقائق ليسـت ملائمة لكنها ينبغي أن تُستنتج من الشـواهد. هذا وسـوف نشرح بعمق في هذا الكتاب الاعتبارات التـي تتخذ في عملية التغذية المرتدة.

٧- وبعد أن تنتهي من تفكيرك في الحالة والكتابة عنها، وبعد أن كانت لديك الفرصة لمناقشة الحالـة والخيارات مع زمـلاء الفصل الدراسي خذ وقتك أي تمهل في كتابة مرئيات أصول التجربـة (Fillet.2007) مـاذا تعلمت منها؟ ما المبادئ التي قـد تطبقها المرة القادمة وأنت تواجه بمثل هذه الخيارات؟.

الملخص:

تواجه المنظمات في هذا الوقت تغييرات وتحديات كثيرة. ويأتي تطوير المنظمات كمجال دراسة أكاديمية وممارسة مهنية مستخدمًا معرفة علم الاجتماع وعلم السلوك لتطوير الحلول أي العوامل المؤثرة التي تســاعد المنظمات والأفــراد لكي يجروا التغيير بنجاح. إنه مجال تتم ممارسته في جميع أنواع المنظمات التي يمكن أن تتخيلها من منظمات تعليمية ورعاية صحية ومــن منظــمات حكومية إلى منظمات صغيرة وكبــيرة في إدارة الأعــمال. إن التغييرات التي يعالجها الممارسون في تطوير المنظمات هي أيضًا متعددة الأشكال وتتضمن هياكل تنظيمية وإســتراتيجيات وفعالية الفريق (ومجالات أخرى) أكثر مــن ذلك. إن تطوير المنظمات ليس استشــارة في الإدارة أو التدريب أو التطوير فحســب كما أنها ليســت تطبيقات لمدة زمنية قصــيرة أو أنها فقط تطبيق قاعــدة إجرائية أو حقيبة تدريبية. إنــه بإمكان ممارس تطوير المنظــمات ضم الكثير مــن الأفراد من مختلف الفئات ممن يعتــبر التغيير التنظيمي أولوية لديهم، مثل المديرين والتنفيذيين ومديري المشروعات و أعضاء التنظيم بمختلف أدوارهم.

قراءات إضافية:

- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Mels. Reading, Ma: Addison-Wesley.

- Burke, W. W. (2008). A Contemporary View Of Organization Development. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook Of Organization Development (Pp. 13–38). Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Egan, T. M. (2002). Organization Development: An Examination Of Definitions and Depen¬Dent Variables. Organization Development Journal, 20(2), 59–71.

- Marshak, R. J. (2006). Organization Development As A Profession and A Field. In B. B. Jones & R. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Cha Nge: Princi¬Ples, Practices, and Perspectives (Pp. 13–27). San Francisco, Ca: Pfeiffer.

الفصل الثاني

تاريخ بدايات تطوير المنظمات

لو أنك ســمعت لتوك بالمصطلح "تطوير المنظمات" Oraganization Development (Od)، وهو يســتخدم حديثاً، فإن المفاجأة تكمن في أن ممارســة تطوير المنظمات كمجال للتغيير هي الآن في العقد الســابع زمنياً، حيث إن بداية استخدام المصطلح نفسه كانت في الســتينيات (1960S) (انظرSaskin and Burke,1987). وإنه كما هو الحال في بيئة إدارة الأعــمال، والبيئة التنظيمية التي تمارس فيه المنظمات نشــاطها فــإن تطوير المنظمات قد تطور وتغير بشــكل كبير خلال هذه الفترة الزمنية. وســوف يلقــي هذا الفصل الضوء على بعض البحوث والممارســات التي توضح كيف كان تطوير المنظمات التقليدي يطبق وكيفية ممارســته اليوم. وإن ثمانية مجالات رئيســية في بحوث وممارسات تطوير المنظمات سوف يتم شرحها هنا في هذا الفصل برغم أن ذلك المزيج من المجالات يحل مع بعضه الآخر. وإن الأخطار في هذه الفروع الثمانية يمكن قراءتها في جميع الفصول اللاحقة، وهي تتابع تاريخيًا الواحد تلو الآخر، برغم أن هناك تخطيًا، وتأثيرًا، وتقاطعًا من كل منهم للآخر. كما أن جميع الفــروع يمكن ذكرها في جميع الفصول لاحقــاً. كما أن هذه الفروع يتبع الواحد منها الآخر تاريخيًا كثيرًا أو قليلاً، برغم أن هناك حلًا وتأثيرًا بين كل واحد منهم والآخر.

وبإدراك تاريخ تطوير المنظمات سنكون أكثر دراية بالكيفية التي تم تعريفه بها طوال تاريخه، وكذا التعريف بالتغييرات التي حدثت في هذا المجال منذ نشــأته. وفضلًا عن ذلك فإننا ســنكون أكثر إدراكًا في كيفية ممارســة تطوير المنظمات اليوم وهي التي قد خضعت للكثير من البحث والممارسة وصولًا لوضعها الراهن.

أما الفــروع الثمانية لبحوث وممارســات تطوير المنظمات التي ســوف تناقش في هذا الفصل فهي كما يلي:

١ - التدريب المختبري ومجموعة التدريب Laboratory Training Group

٢- البحث التجريبي Action Research.

٣- الممارسات الإدارية Management Practices .

٤- الجودة ومشاركة الموظفين (الانخراط) Quality and Employee Involvement.

٥- الثقافة التنظيمية Organizational Culture .

٦- إدارة التغيير، التغيير الإستراتيجي، وإعادة الهندرة Change Management, .Strategic Change & Reengineering

٧- التعلم التنظيمي Organizational Learning .

٨- الفعاليــة التنظيمية، والتزام الموظفــين Organizational Effectiveness and Employee .Engagement

التدريب المختبري ومجموعات التدريب:

إنــه من منظور معظم الاعتبارات فإن ما أصبح يعــرف بتطوير المنظمات يمكن إرجاعه إلى جهــود التدريب المختبري ومجموعات التدريب الذي بدأ في الأعوام (1946 – 1947) في Bethel- Maine بمــا يعرف بمختبر التدريب الوطني (Ntl) وذلك في تطوير المجموعة. وأن مؤســسي المختبر هم رولانــد ليبيت وليلاند برادفورد ووكينث بينــي Kennetir Benne & Leland Bradford & Roland Lippitt. وإن الــذي حفزهــم لتطوير Ntl هو ذلك العمل الذي كرس له ذاته عالم رابع هو كورت لوين Kurt Lewin والسابقون له. وإن كورت لوين Kurt Lewin مهاجــر ألماني وصــل إلى الولايات المتحدة في أوائــل (١٩٣٠) هاربًا من البيئة الاجتماعية/السياســية في وطنه – ألمانيا – وكان لوين Lewin عالمًا نفسانيًا في علم الاجتماع، وكان أيضًا عضوًا في هيئة التدريس بجامعة Iowa. وكان مركز اهتمامه هو دراسة أنماط سلوك المجموعة والمشكلات الاجتماعية، وتأثير القيادة على المجموعة. كما أن تخصصه الأساسي هو جهد لتفهم. وإحداث تغيير شــخصي واجتماعــي بهدف بناء وتنمية الديمقراطية في المجتمع (انظــر See Benne, 1964, L.P.Bradford, 1974, Hirch, 1987). وقد قام لوين Lewin في أعوام (١٩٤٠S) مع مساعده الخريج رون ليبت وكلينر (Ron Lippitt, Kleiner, 1996) بدارسة أندية الصبيان، ولاسيما دراسة ردة فعل الصبيان لمختلف الأساليب التي يطبقها قادة المجموعــات. وقــد لاحظوا من نتائج البحث أن قيادة المجموعــة ذات تأثير كبير على أنماط

سـلوك الأولاد، كما تمت ملاحظة ذلك في سـلوك المجموعة. وحين يتغير سلوك القائد، كذلك تتغير أنماط السـلوك في المجموعة، ويكون ذلك بعد فـترة تعديل قصيرة (Kleiner 1996). وقام لوين Lewin ١٩٤٥ مدفوعًا بتبعات هذه النتائج، سـنة ١٩٤٥ بتأسـيس مركز أبحاث لديناميكية المجموعـة (Research Center For Group Dynamics) وهذا تعبير جاء به لويـن Lewin (انظر L.P.Bradford, 1974) وذلـك في معهد:(Massachusetts Institute Of Technology) (Mit)

ثم ظهرت في صيف عام ١٩٤٦ نتائج مهمة لم تكن متوقعة من قبل حوّلت بشـكل مثير مجال البحث والممارسة في تطوير المنظمات في ذلك الوقت، وتغيّرت الممارسات حينذاك إلى مجال "مجموعة التدريب" والتي سـبق ان اكتشفها لوين وطلبته. وهذا وقد طلب مجلس ولاية كنَتكت للأعراق (The Connecticut Interracial Commission) من كورت لوين Kurt Lewin إقامة وتطوير ورشـة عمل لقيادات المجتمع بالاشـتراك مع Commission On Community Interrelations Of The American Jewish Congress وكان الهدف من الورشة هو مساعدة قيادات المجتمع لتطوير وإيجاد حلول لمشكلات يواجهونها في مجتمعاتهم، وبالتحديد لمعالجة المشكلات في تطبيق قانون توظيف العمالة العادل Fair Employment Practices Act وقد ضم الممارسـون ليس فقط قيادات المجتمع بل ضموا أيضًـا رجال الأعمال، وأخصائيي الاجتماع والمدرسـين ومواطنـين آخرين ممن يهمهم الأمر. وبدلًا من جعل الحضور يستمعون بشكل سلبي إلى المحاضرات والكلمات الطويلة وكلمات التبصير من الخبراء وما كان يتوقعه الكثيرون، إلا أن المنظمين للفعالية، قاموا بتأسيس ورشة عمل تتم فيها مناقشـات المجموعة المشـاركة متبعين في ذلك أسـلوب تمثيل الأدوار وعمل الفريق باعتبار أنهما النشاطان الرئيسيان (Hirsch,1987). وناقش رؤساء المجموعات: هل تتكـون المجموعـات الفرعية من تخصص واحـد أم هي خليط من المهـن، مثل أن يكون جميعهم مدرسين، أو خبراء اجتماع (Lippitt, 1949) وهذان الاعتباران (مشاركة المجموعة وتكوينها) يستمران كأسئلة رئيسية لأخصائي تطوير المنظمات اليوم.

وإنه بالنسـبة للباحثين في مركز أبحـاث Research Center For Group Dynamics فقـد كانت فرصة غير عادية لملاحظـة عمليات المجموعة، ولتفهم كيف تعلم الممارسـون

من تجاربهم بغرض تطوير واكتســاب مهارات جديدة يمكنهم استخدامها حين يعودون إلى مجتمعاتهم. وزيادة على ذلك، فإن ورشــة العمل تتناغم مع القيم التي اقترنوا بها في ذلك الوقت. وقد قال كينث بيني Kenneth Benne فيما بعد ما يلي:

لقــد رأيت ذلــك مجهودًا لمســاعدة المتطوعــين من مختلــف أجزاء الولايــة كَنَتكت (Conneticut) أن يبــدؤوا في رؤيــة ذواتهم كأداة للتغيــير كمواطنين من خلال أدوارهم الرسمية وبدا لي أن ذلك بحثٌ تم تصميمه ليخدم أغراض النشاط الاجتماعي وأغراضاً أكثر تهذيباً، وطرقاً أكثر قوة في تدريب الأفراد للعمل (منقول من L.P.Bradford, 1974, P.19)

وكورشــة عمــل صممت لكل مــن التغيــير الاجتماعــي والبحث الاجتماعــي فإن كل مجموعــة فرعية لديهــا الباحث المكلف فيها بغرض تســجيل الملاحظــات والمراقبة. وكان الباحثون يجتمعون في كل مساء بعد جلسة المناقشات للتداول حول أحداث اليوم ولتوثيق ملاحظاتهم وتفاعلهم، وفهم ســلوك المجموعة. عندما علم بعض المشــاركين بورشــة عمل الصباح باجتماعات الباحثين، وتســاءلوا إن كان بإمكانهم حضور هذه الجلســات للاستماع والملاحظــة فقط. ووافق الباحثون على ذلك كما وافقوا على حضور مشــاركين آخرين ممن ليس لديهــم أي ارتباط لحضور الجلســات[١]. وواصل الباحثون مناقشــة نشــاط وفعالية جلســات ومشاركة المشــتركين في أعمال اليوم، في حين يستمع المشــاركون فقط. وقال أحد الباحثين إنه شــاهد إحدى الســيدات في إحدى الفعاليات كانت هادئة من قبل، أصبحت الآن مساهمة وأكثر حيوية في ذلك اليوم نتيجة أنها تلقت دورًا قياديًا أثناء إحدى عمليات تمثيــل الأدوار. وبدلاً من تجاهل هذه الملاحظة بدون تعليق، فقد دعا الباحثون المرأة، وقد كانت موجودة مســاءً خلال المناقشة وهي تســتمع إلى الملاحظة التي شارك فيها الآخرون وطلبوا منها مناقشــة الفرضية وأن تشــارك بفهمها للحدث. ووافقت المرأة على المشــاركة وكانــت أكثر إثراءً وذلك كنتيجــة تكليفها بدور قيادي حيث تفاجأت بمدى بدورها الحيوي

١- "إن الســجل التاريخي يختلف عما إذا كان الباحثون متحمســين لهذا التطور. فقد كتب البعض أن المشــاركين قد شــجعوا للجلوس بجــوار الباحثــين (French & Bell, 1999, P.33) وبعضهم أبدى ملاحظة وبعضهم أشــار إلى أن الطلب للجلوس فقط هــو الذي تمت عليه الموافقة (Hirsh,1987, P.18) وآخرون ركزوا على رغبة قوية للحضور، (L.P.Bradford 1974 p.35) أعربوا عن شكوكهم (LIPPITT, 1949, P.114) أن الباحثين أحسّوا بالطلب (للحضور للجلسات)"

بســبب المناقشــة وكيف أنها تغيرت من بدايتها غير المريحة في المشاركة وكيف أنها أصيبت بالإحباط حين انتهت المناقشات.

(Lippitt, 1949) إن هــذا التبــادل الفكــري قــاد إلى نمط جديد بأمــل أن يكون فيه الباحثون قد أفادوا بملاحظاتهم وأن المشــاركين قد استمعوا وفكروا مليًا وشاركوا بترجمتهم لسلوكهم الشخصي.

وكان عدد الحضور في جلســات المساء مرتفعًا في الأيام التالية حيث إن جميع المشاركين حضروا، وقد أدى ذلك إلى وصول الباحثين إلى النتيجة التالية:

"إن أعضــاء المجموعة، إذا واجهوا بشــكل أو بآخر بموضوعية ببيانات تخص ســلوكهم الــذاتي وأثره، أو أنهم أيضًا شــاركوا بــدون دفاع فكري حول هذه البيانــات، ربما يحققون مســتويات عاليــة وذات معنى في التعلم ومعرفة ذواتهم وعــن تجاوب الآخرين لهم وعن سلوك المجموعة وتطويرها بشكل عام" (Benne, 1964, P.83)

ويبدو أن لوين Lewin أدرك ذلك بالغريزة. كما أنه ذو إمكانية قوية حيث أشار بالقول "إننــا قد نحصل على مبدأ هنا ويمكن أن يكون له تطبيق واســع في عملنا مع المجموعات" وهكذا ظهرت مجموعة التدريب

Lippitt, 1949, P116, The Training Group Or (T Group) Was Born في العام التالي (١٩٤٧) عقدت الجلسة الأولى لمجموعة التدريب T Group في National Training Laboratory In Bethel, Marine وصممت جلســات مجموعة التدريب بحيث تســتمر لثلاثة أســابيع وتتكون من (١٠-١٥) مشاركًا وواحد أو اثنين من المدربين. ولم يكن المدربون قــادة للمجموعــة، بل كانوا أخصائيين لتســهيل المهمة ومراقبين للعمليــات التي تقوم بها المجموعة، فهم يطرحون الأســئلة، ويقترحون النشاطات، لكنهم يستمرون في الوقت نفسه كمستمعين ويشجعون على المشاركة مع الأمانة في النقاش بدلًا من توجيه سير وإدارة نشاط المجموعــة (Hirsch,1987). وقد تــم تطوير محتوى موضوع عمــل المجموعة من حيث الغايات والأهداف التي تم اختيارهم لها. ولم تكن هناك أي مهام محددة لحل المشــكلات قد فرضت على المجموعة في مجال تصميم عملهم غير المنظم، وحيث يكون الاتصال المباشر

ذا قيمة في الجلسات المفتوحة والنزيهة فقد أمضى أعضاء المجموعة الوقت في تشخيص وتحليل مساهماتهم وتلك التي تخص الآخرين، وأيضًا أمضوا الوقت في العمليات التي تقوم بها نفس المجموعة. وبصرف النظر عن أي إجراء قد تتبعه المجموعة، فإن الهدف العام لكل مجموعة تدير فريق التدريب هو إحداث تغيير بين الأشخاص عن طريق السماح للأفراد معرفة سلوكهم وسلوك الآخرين، بحيث إن هذه المعرفة يمكن ترجمتها إلى سلوك أكثر فعالية حين يعود المشاركون إلى وطنهم. وما إن انتشرت المقالة عن فعالية مختبر المجموعة للتدريبية، وما إن حدث ذلك حتى بدأ المديرون والقادة في الحضور ليتعلموا كيف يرفعون من درجة فاعليتهم في منظماتهم. وساعد في ذلك الحضور مقالة نشرت في Bussiness Week عام ١٩٥٥ أدت إلى الترويج إلى إطلاق طاقات الموظفين وفرق العمل.

ما الذي يجعل مجموعة صغيرة تنطلق (What Make A Small Group Tick; 1955 P.40) وبمنتصف الستينيات (١٩٦٠S) حدث أن أكثر من ٢٠,٠٠٠ رجل أعمال حضر الورشة (والتي تم تخفيضها إلى جلسة لمدة أسبوعين) مما يُعد أحد المبتكرات في مجال الإدارة (Kleiner,1996)

إن البحث الذي بدأه لوين Lewin منذ أكثر من ٦٠ عامًا كان له الأثر الكبير على تطوير المنظمات، وعلى القيادة، وعلى البحث في مجال الإدارة. وإن بحثه في أساليب القيادة - مثل القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والقيادة الحرة - قد شكل التفكير الأكاديمي والتجريبي حول المجموعات وقادتها. وإن تأثيره على تلاميذه وهم بيني وبرادفورد وليبت Benne, Radford&Lippitt أدى إلى إنشاء The National Training Laboratory (Ntl).

وقد ترك هذا العمل أسطورة حية حتى اليوم حيث استمر المعهد (Ntl) يقدم دورات في العلاقات بين الأفراد، وديناميكية (حركية) المجموعات، وتطوير القيادة وإن مجال بحوث المجموعة الصغيرة وتطوير القيادة تدين بدرجة عالية إلى عمل لوين Lewin الرائد في هذه المجالات وبرغم أن مجموعة التدريب لا تمثل اليوم الاتجاه أو النشاط السائد في ممارسة إلا أننا نرى جذور هذه الطريقة اليوم وفي تطوير المنظمات في بناء الفريق وحلول موضوع تمت معالجته بالتفصيل في الفصل الحادي عشر كما أن بحث لوين Lewin كان له الأثر في تقليد آخر في تاريخ تطوير المنظمات هو البحث التجريبي ومسح التغذية المرتدة.

البحث التجريبي، مسح التغذية المرتدة، والنظم الاجتماعية والتقنية:

لعلــك تذكر أن كورت لوين Kurt Lewin قد أنشــأ في عام Research Centre 1945 For Group Dynamics ,1945 في Mit ؛ بغــرض تطويــر نتائــج البحــث وترجمتهــا إلى عمل، ونشــاط معرفي يمكن للممارســين الاســتفادة منه في مجال تحسين المجموعات وحل مشــكلاتهم. وقد أطلق لوين Lewin على هذا النمط " البحث التجريبي" بما تنطبق عليه فكرة أن مشروعات البحث في الأســاس تتكون دائمًا، من الجانب العملي والجانب النظري، وأنه بالإمكان استخدام الطرق العلمية الصارمة لتجميع البيانات عن المجموعات وأن تحل في عملياتهم (Cunningham, 1993) وكانت هناك عمليتا تطوير مهمتان قد حدثتا في تلك الفترة هما عملية مسح التغذية المرتدة ومجال النظم الاجتماعية والتقنية.

مسح التغذية المرتدة:

حيث كان لوين Lewin وزملاؤه يقومون بتطوير منهجية مجموعة التدريب (T Group) T كان هناك جهدٌ مهم في جامعة ميتشيجان Michigan University حيث أنشئ مركز للمسح في البحــوث Research Center Survey في عام ١٩٤٦ تحت إدارة رينســس ليكرت Rensis Likert، وكان ليكــرت Likert قــد قــام بتطوير مقياس من خمس نقــاط لقياس الاتجاهات تضمنتها رســالته للدكتــوراه بجامعة كولومبيــا Columbia University عام ١٩٣٢ (ويعرف هذا المقياس اليوم باسم مقياس ليكرت) (Likert Scale). وإن أحد الأوائل من العملاء الذين جاؤوا لمتشــيجان هم مكتب بحوث البحرية الأمريكية Office Of Naval Research قد ركز على المبادئ الضمنية لتنظيم وإدارة النشــاط الإنساني وعلى تقنيات البحوث لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي (Frantilla, 1998, P21) وإن العقد مع Office Of Naval Research وفر لليكرت Likert تمويلًا كان بحاجة إليه في عمله حول الممارسات الإدارية خاصة، انتهت بكتابه عــام New Patterns Of Management 1961 والذي نقل نتائج بحثه الممول. (هذه النتائج تمت مناقشتها في القسم الثاني).

وكان الهدف من مركز مســح التغذية المرتدة Feedback – Survey- هو إحداث محور لبحوث علم الاجتماع، وبالذات مع خبراء مســح البحــوث Expertise Research Survey، وشعورًا منهم أن هناك فرصة لتحسين منظماتهم، والحصول على نجاح اقتصادي وتطوير ميزة

تنافسية، فإن بعض المنظمات اقترحت مشروعات للمسح في البحوث يلحق بالمركز إلا أن ذلك لم تتم الموافقة عليه بسبب أن المركز يهدف إلى التركيز على مشروعات أكبر وذات أهمية كبيرة لأكثر من منظمة واحدة وأن تشارك في النتائج بشكل علني. وهاتان القاعدتان معالجة مسائل ذات أهمية كبرى وجعل النتائج علنية للباحثين والممارسـين الآخرين، كونتا الأسـاس لعملية البحث التجريبي. أحد هذه المشروعات الذي استوفى هذه القاعدة هو مشروع مسح التغذية المرتدة في Detroit Edison، حيث أجريت دراسـة مسـحية استطلاعية بين عام ١٩٤٨ وعام ١٩٥٠ شملت الدراسة ٨٠٠٠ موظف ومدير تمت إدارته بغرض فهم مرئيات، وآراء، واتجاهات مجموعة من الجوانب بالشركة، مثل المسار الوظيفي والفرص في الترقية، والآراء حول المديرين والزملاء، ومحتوى العمل وبيئة العمل. كما أن المسـح تضمن سـؤالاً عن المشرفين وبالتحديد عـن رأيهم حول إدارة الشركة، وطلبوا من كبار القـادة والمديرين أن يقدموا مرئيات إضافية من منظور الإدارة العليا. وبحث الباحثون ليس فقط معرفة كيف يشعرون حيال كبار القادة وكيف يشعر الموظفون في Detroit Edison حيال منظمتهم، لكن أيضًا كيف أن النتائج من هذا المشروع يمكن اسـتخدامها لفهم وإثارة وقيادة التغيير في منظمات أخرى. وكانت هناك أربعة أهداف لمشروع البحث:

١- تطوير عن طريق الخبرة العلمية والإدراك بالمشكلات لإحداث التغيير.

٢- تحسين العلاقات.

٣- تحديد العوامل التي تؤثر على أبعاد وحجم التغيير.

٤- تطوير فرضيات عملية لبحوث لاحقة أكثر توجهًا وتحديداً. (Mann,1957,P.158)

وتبـع تجميـع البيانات الأولى أن تم تزويـد القادة وأعضاء المنظمـة بالتغذية المرتدة حـول نتائج المسـح. ووصف مـان (1957) Mann "العملية بالمشـاركة في هذه التغذية المرتدة كسلسـلة متشـابكة مـن المؤتمرات (P.158) يتـم من خلالها المشـاركة مبدئيًا في النتائج مع الإدارة العليا، يسـاعدها عضو من فريق الدراسـة، يناقش المشاركون النتائج في هذا الاجتماع، والأعمال/ أو النشـاطات الممكنة، وكيف تتم المشـاركة في مناقشـة النتائج مع المسـتوى الإداري التالي في المنظمة. وبعد ذلك، قاد كل من المشـاركين مناقشة تغذية مرتدة مع فريقه وذلك حول نتائج البحث، كما أنه يقود مناقشة حول التخطيط التجريبي

Action Planning. وكيف تتم دراســة النتائج مع المستوى الإداري التالي. واستمر العمل بهذا المنوال على مســتوى المنظمة ككل. وتم في كل مســتوى مناقشة البيانات التي تخص كل مجموعــة بالتحديد. وقــد لاحظ مان Mann أن القادة في كل حالة عليهم مســئولية تقديم البيانــات، ووضع أوليات المهام، واتخاذ الإجراء، وإبلاغ رؤســائهم المشرفين متى ما واجهوا مشكلة معوقة وكانوا بحاجة إلى مساعدة إضافية لإحداث التغيير. ولاحظ الباحثون أن هذه السلســلة من اجتماعات التغذية المرتدة لها تأثيرٌ إيجابي في البدء في تنفيذ وقيادة التغيير بالمنظمة، لكنهم لم يستطيعوا تعزيز هذه الملاحظة ببيانات.

غير أن ذلك تغير في عام ١٩٥٠ حين تمت دراســة ثانية على ثماني إدارات للمحاســبة في Detroit Edison والتي ســبق لها المشاركة في المسح الأول. وقام المديرون في هذه المرحلة من البحث مع موظفين بمراجعة مجموعتين من نتائج المســح (الموظفون الذين شــاركوا في المســح الأول في عام ١٩٤٨ وأولئك الذين شاركوا في المســح الثاني عام ١٩٥٠)، ومرة أخرى قامــوا بالتخطيط التجريبي. (مع وجود) اختلاف واحد عن الجولة الأولى، على أي حال، هو إنشــاء مجال للتجربة على الطبيعة. وإنه في أربعٍ من الإدارات الثماني، بعد اجتماع التغذية المرتدة الابتدائي، لم يتم اتخاذ أي إجراء يقوم على نتائج المسح (اثنتان عمدًا كإدارات للرقابة، واثنتان بســبب تغييرات في الموظفين، لم يكن من الممكن الاســتمرار ضمهما للتجربة). وقام المديــرون في تلك الإدارات الأربع بتطوير برامج للتخطيط التجريبي التي يختلف كل واحد منها عن الآخر بدرجة كبيرة. وأخذت بعض هذه البرامج (٣٣) أســبوعًا، وأخرى اســتغرقت (١٣) أســبوعاً؛ كما أن بعض الإدارات كانت تجتمع بشــكل متكرر يصل إلى (٦٥) مرة، بينما أخرى تجتمع قليلًا في حدود (٩) مرات. وشــملت بعض البرامج التجريبية جميع الموظفين، بينما أخرى كانت محصورة في فريق الإدارة. هذا، وبعد سنتين تقريبًا من بداية البرامج، تم القيام بمســح ثالث في (عام ١٩٥٢) لتقويم أثر البرامــج التي قام بتطويرها المدراء. وهكذا، مكنت التجربة الباحثين لمقارنه بيانات ١٩٥٠ و١٩٥٢ للمجموعات التي اتخذت إجراء كبيرًا وتلك التي لم تتخذ أي إجراء.

ووجــد الباحثون أن من بــين المجموعات التي قامت بعمل / إجــراء يعتمد على نتائج المسح فإن الموظفين قاموا بالإبلاغ عن تغيير إيجابي في مفهومهم عن وظائفهم (مثل أهميتها

والرغبة فيها) وعــن المشرفين (مثل مقدرة المدير على الإشراف وتوجيه الثناء) وبيئة العمل بالشركة (مثل فرص الترقية أو إنتاجية المجموعة) مقارنة بالمجموعة التي لم تقم بأي نشاط / أو عمل. وفوق كل ذلك فقد أشار مان Mann (١٩٥٧) إلى:

رأي الموظفين في الإدارات التي تمت فيها التجارب أن التغييرات تمت في:

(١) كيف كان المشرفون أكفاء في إداراتهم في مجال التعاون مع بعضهم الآخر؟

(٢) كم هي المرات التي يعقد فيها المشرفون الاجتماعات (مع الموظفين)؟

(٣) كم هي فعالية هذه الاجتماعات؟

(٤) كيف كان المشرف يدرك نظرة وشعور الموظفين نحو الأشياء؟ (P.16).

وأضــاف مــانMann أن التغير كان خاصة أكــثر قوة في المجموعات التي شــملت كل المســتويات والموظفين في عملية التخطيط التجريبي. وحينذاك يســتطيع الباحثون الخروج بنتيجة أن نموذج التغذية المرتدة للمؤتمر التي قاموا بتطويرها كانت ذات فعالية حيث تم خلالها تجميع البيانات والتغذية المرتدة لأعضاء التنظيم الذين قاموا بالبدء في التغيير القائم على البيانات والمناقشات حولها.

واليوم، فإن البحث التجريبي، الذي يتبع النموذج المماثل لما هو معمول به في Detroi Edeison، أصبح الأســاس والفلسفة الضمنية لمعظم نشاط تطوير المنظمات خاصة طرق مســح التغذية المرتدة. وإن هذا النموذج يكوِّن الأســاس لعمليــة تطوير المنظمات التي ســوف نناقشــها في مزيد من التفصيل في الفصل الخامس. إن المســوحات بين الموظفين أصبحت اليوم إستراتيجية مهمة تقريبًا في كل المنظمات الكبيرة، وإن برامج التغذية المرتدة للبحث التجريبي أصبحت أحد حلول تطوير المنظمات الأكثر انتشارًا (Church, Burke, & Van Eynde, 1994) وســوف نناقش اســتخدام طرق المســح بالتحديد كإستراتيجية لتجميع البيانات مرة أخرى في الفصل السابع.

النظم الاجتماعية التكنولوجية (التقنيَّة):

تطورت النظم الاجتماعية التكنولوجية (التقنية) (Socio Technical Systems(Sts في الخمسينيات (١٩٥٠S) (مدفوعة إلى ذلك بفلسفة البحث التجريبي التي سبق شرحها وكان

ذلك في نفس الوقت الذي كان يجري فيه مشروع ديترويت إديسون البحث المسحيSurvey Research. ويرجـع مفهوم النظم الاجتماعية التكنولوجية (التقنية) إلى دراسـة قامت بها مجموعات في منجم فحم بريطاني كما أشـار تريسـت وبامفـورث Trist and Bamforth (1951) وتم التوسع فيه بشكل ريادي Fred, Emery (1959) بمعهد Tavistock Institute Of Human Relation في لندن. وكانت دراسة تريست وبامفورث Trist and Bamforth قد استعرضت التغيرات الاجتماعية والسـيكولوجية في مجموعات العمل التي نشأت أثناء الانتقال إلى طرق أكثر ميكانيكية (مقابل الطرق/اليدوية) في استخراج الفحم. وأشار الكاتبان أن دراسـة عمال الفحم تشـير إلى وجود نظامين: النظام التكنولوجي (الميكانيكي) والنظام الاجتماعـي وهو العلاقات بين مجموعات العمل في المنظمات التي تمارس الضغوط وتجهد العامل الفرد، وإن متانة النظام يجب أن تأخذ في الاعتبار هذين العاملين (أي النظام التقني والنظام الاجتماعي). ويتكون النظام التقني ليس فقط من معلومات تقنية كما نظن اليوم لكنه يتكون أيضًا من المهارات، والمعرفة، والإجراءات، والأدوات التي يسـتخدمها الموظفون لأداء مهام وظائفهم. ويتكون النظام الاجتماعي من العلاقات بين العمال زملاء العمل وبين المشرفـين عليهم، كما أنه يتكون أيضًا من الاتصالات وتدفق المعلومات، والقيم والاتجاهات (السـلوكية) والتحفيز. وبناءً على نظام (Sts) فإن حلول تطوير المنظمات تشـمل أكثر من النظام الاجتماعي، بل إضافة لذلك فإن تنظيم الأفراد، والتقنية لإيجاد طرق لإعادة تصميم كل نظام لفائدة الآخر في إطار رسالة المنظمة والاحتياجات التنظيمية ليستمر بقاء المنظمة. (Pasmore, Francis, Haldeman & Shani, 1982, P.1182)، يشرحون إحدى الطرق التي عن طريقها يمكن تحقيق أقصى درجة من التفاؤل هو مجموعة ذات استقلالية أو مجموعة عمل شـبه مسـتقلة، حيث يكون لدى الأعضاء درجة من الملكية، والرقابة والمسئولية عن المهام التي مطلوب أداؤها. ولتحسـين كل من النظام الاجتماعي والنظام التقني للمنظمة، فإن ذلك يتطلب تفهمًا لما يلي:

١- العمليـات الاجتماعية التي تجري في المنظمات ومختلـف النظريات والطرق الموجودة التي تجعل استخدام الموارد البشرية أكثر كفاءة.

٢- العمليات التكنولوجية المستخدمة من قبل المنظمة، والمحددات التي تضعها في تصميم وإجراء عمليات النظام الاجتماعي.

٣- نظرية النظم المفتوحة، ذلك أنه ليس هناك أي منظمتين تتماثلان تمامًا أو أنهما يواجهان ذات المتطلبات البيئية.

٤- إن ميكانيكيـة التغيير في كل من تنفيذ تصميم النظـام الاجتماعي التقني الأولي، وفي توفير مـا تحتاجه المنظمـة للتأقلم المتواصـل للمطالب البيئية المسـتجدة. (Passmore & Sher Wo, 1978, P.3)

وبمجـرد اكتمال مرحلة الفحص المتكامل لإدراك النظـام الاجتماعي والتقني، قد يقترح الأخصائي (الممارس) حلول تشـمل "إعادة هيكلة طرق العمل، إعادة تنظيم التكنولوجيا، أو إعادة تصميم الهياكل التنظيمية الاجتماعية".

ولأننا سنكون أكثر تفهمًا لذلك في القسم التالي، فقد جاءت نتائج الدراسات التي أجريت في ذلك الوقت شـاهدًا عمليًا على أن الانخراط والمشـاركة في كل من النظامين الاجتماعي والتقني يُسهمان في تحفيز (وزيادة) إنتاجية الموظفين.

إن نظرية النظم الاجتماعية والتكنولوجية والممارسات التطبيقية يتَّبعها أخصائيو تطوير المنظمات وأن العديد من النسـخ العالمية في النظـم الاجتماعية والتقنية والمتغيرات قد تم تطويرها حيث إن جهات عديدة قد فعلت ذلك: في أمريكا الشـمالية، Sts، وإسـكندنافيا Sts وأستراليا Sts وهولندا Sts كل هؤلاء متشابهون في الأساس لكن كلًّا منهم لديه المداخل والفلسـفة التي يتميز بها (Van Eijnatten, Shani, & Leary, 2008) وبرغم الحقيقة أن الدراسـات الأولى لStsتكون قـد ركزت على التصنيع أو بيئات الإنتـاج المادي، فإن هناك إقـراراً متزايدًا أن مفاهيـم Sts لها دور مهم تلعبه في إدراكنا لمعرفـة العمل، أو كيف يتم الجمـع بين تقنية المعلومات والتشـغيل الآلي وبين الممارسـات الاجتماعية التعاونية وذلك للتأثير على بيئات العمل.

الممارسات الإدارية:

اعتـمادًا إلى حد مـا على نتائج مسـح التغذية المرتدة، ومشروعـات النظم الاجتماعية التكنولوجية، فإن عدة برامج بحوث في السـتينيات (١٩٦٠S) أوحت للباحثين والممارسـين أن يتبعوا طرقًا مختلفة في التفكير حول الممارسـات الإداريـة. والغرض من البرامج البحثية

هو تقديم طرق بديلة في الإدارة على نقيض الطرق السائدة ذلك الوقت. وإن أربعة برامج أبحاث مشهورة تضمنت:

١- نظرية (X) و(Y) - ماك جريجوري Mac Gregory.

٢- نظم الإدارة الأربعة - ليكرت Likert.

٣- الشبكة الإدارية - بليك وموتن Blake and Mouton.

٤- تحفيز العاملين - هرزبرج Herzberg.

إن دوغــلاس ماكجريجــور Douglas Macgregorعــالم في Mit، وزميل للوين Lewin حين كانا في نفس المعهد، وقد تأثر كثيراً بتصوراته نحو الممارســات الإدارية في عام (١٩٦٠) عندمــا نشر كتابه بعنوان The Human Side Of Enterprise. وقد اقترح في ذلك الكتاب "إن الافتراضــات النظريــة التي تحملهــا الإدارة حيال الرقابة على مواردهــا البشرية، هذه الافتراضــات هي التي تقرر طبيعة المؤسســة بالكامــل" (P.Vii). وكان يعتقد أن المديرين يحملــون افتراضــات ضمنية وصريحة، (أو نظريات الزواج) عن الأفراد، ســلوكهم، وطبيعة العمل، وأنه لاحظ أنه من السهل جدًّا أن تسمع هذه النظريات تركت أثرًا في المديرين. وفي الواقع، فقد أعطى كل واحد من قرائه مهمة على النحو التالي:

إنك ســوف تحضر في المرة القادمة اجتماعًا لموظفي الإدارة حيث تعرض للنقاش مشــكلة في سياســة (المنظمة)، أو في نشــاط يتم النظر فيه، حاول اتباع منهج للتســلية واللعب، اكتب الافتراضات (المعتقدات، والآراء، والحجج والعموميات) عن الســلوك الإنساني خلال مناقشات المشــاركين. إن بعضًا من هذه الآراء ســوف يتم طرحه صراحة (نفــس المدير ينبغي أن يكون ذا كفــاءة فنية في مجال معين لكي يســتطيع إدارة مهنيين أو أخصائيين في ذلك المجال) معظم الأفكار ســتكون ضمنية، لكن يمكن الاستدلال عليها بســهولة إننا سوف نحتاج للقوى العاملة بالمكتب لإعلان ســاعات الدوام كما يفعلون في المصنع، ولكنها لا تعني كثيراً من الفرق ســواء المشــكلة التي تناقش إن كانت مشكلة إنســانيه، مالية، أو فنية. اجعل أذنك مؤهلة للإنصات للافتراضات حول السلوك الإنساني، سواء كان ذلك يتصل بالفرد، أو مجموعة بذاتها أو الجمهور عمومًا. إن طول الكشــف والتنوع ســوف يثير إعجابك (Maggregor, 1960 P.P 6-7). ويرى

ماكجريجور Macgregor أن المديرين غالبًا ذوو وعي بالنظريات التي تأثروا بها (مع ملاحظة أنهم من المحتمل أن ينكروا نظرياتهم لو تمت مواجهتهم بها)، ولاحظ أيضًا أنه في حالات كثيرة أن هــذه النظريــات تناقض بعضها الآخر. وليس كل أفعال وســلوكيات المديرين تعكس هذه النظريــات كما يعتقد ماكجريجــور Macgregor لكن أدبيات الإدارة والدراســات التنظيمية السائدة حينذاك هي أيضًا كانت تعكس تلك الفرضيات. وقد وضع ماكجريجور Macgregor تصنيفًــا للعناصر الأكثر تزاوجًا في الفرضيات عن الأفــراد والعمل وأطلق عليها حينذاك نظرية (X) ونظرية (Y).

ويمكن تلخيص نظرية (X) كما يلي:

١ – الإنسان بطبعه وجبلته يستثقل العمل ويتجنبه إذا أمكن ذلك.

٢ – وبسبب هذه الخاصية في الإنسان بكراهيته العمل، فإن معظم الأفراد يجب إجبارهم، ومراقبتهــم، وتوجيههم، وتهديدهم بالعقاب لجعلهم يقدمون جهدًا كافيًا نحو تحقيق الغايات التنظيمية.

٣ – إن الإنســان العــادي، يفضــل أن يلقى التوجيــه، ويميل إلى تجنب المســؤولية، ولديه طمــوحٌ قليل، ويريد الأمن قبل كل شيء (Macgregor, 1960, P.P 33- 34) وبالمقابل للافتراضات حول التحفيز الشــخصي المضمن في نظرية (X)، فإن نظرية (Y) تفضل ما ينظر إليه الكثيرون كنظرة أكثر تفاؤلًا عن الناس والعمل:

١ – إن استهلاك الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي تمامًا مثل اللعب أو الراحة.

٢ – إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس هما الوســيلتين لدفع الجهد نحو الأهداف التنظيمية، وإن الأفراد يمارسون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي هم ملتزمون بها.

٣ – إن الالتزام بالأهداف وظيفة في نظام المكافآت تقترن بالإنجاز.

٤ – يتعلم الشخص العادي، تحت ظروف سليمة، وليس فقط لقبول المسؤولية، بل السعي وراءها.

٥ – إن المقــدرة على ممارســة درجة عالية نســبيًا مــن الخيال، الابتــكار، والإبداع في حل المشكلات التنظيمية أمر واسع الانتشار وليس محدودًا بين السكان.

٦ – إنه تحت ظروف الحياة المعاصرة، فإن القدرات العقلية للإنسان العادي مستغلة جزئيًا فقط وليس بالكامل.

وكتــب ماكجريجور Macgregor أن تطبيق معتقدات نظرية (Y) هي ضرورية لإيجاد التقــدم الخــلاق في المنتجات، والتقنيات، والحلول للمشــكلات القائمة، وأن المدراء ســوف يحتاجون لاستبعاد بعضاً من فرضياتهم حول الرقابة على الأفراد لمصلحة توجيه أكثر توسعًا وإنســانية نحو سلوك الإنســان في المنظمات. واســتمر ماكجريجور Macgregor في عمله بتقديــم التوصية بعدة طرق لتفعيل فرضيات نظريــة (Y) وأيضًا لتوثيق وصف الوظائف، وإعادة هيكلة عملية تقويم الأداء وإدارة الترقيات والزيادات في الرواتب بفعالية أكثر.

وظهــر ليكرت Likert في نفس الفترة تقريبًا التــي كان ماكجريجور Macgregor يفنِّد فيها مجموعــة جديدة من الفرضيات عن الإدارة، وظهر ليكرت بين الأعوام (١٩٦١، ١٩٦٧)، وقد درس أربع طرق بديلة لإدارة الأســاس الذي يتطابق بشــدة مع عمل ماكجريجور Macgregorواتفق ليكرت مع تقويم ماكجريجور Macgregor لحال الإدارة القائم آنذاك ومقررًا "أن معظم المنظمات تبني القواعد التي تقوم عليها ممارساتها وإجراءاتها العملية تبنيها على نظريات تنظيمية تقليدية وتعتمد تلك النظريات على فرضيات رئيسية وضعها ممارسون في الإدارة معروفون جيداً. وتعكس هذه الفرضيات المبادئ العامة التي طرحوها" (Likert, ١٩٦٧,P.١) وقاد ليكرت Likert دراســة ســأل من خلالها المديرين أن يفكروا في أكثر الإدارات إنتاجيــة وتلك الأقل إنتاجية في منظماتهم وأن يضع ذلك في سلسلة تعكس ممارساتهم الإدارية، والتي أطلق عليها النظام (١ – حتى ٤).

النظام ١: استغلالي سلطوي:

يستخدم المديرون (ســلاح التخويف والتهديد والإكراه وإرغام الموظفين لفعل الأشياء)، وتأتي المعلومة من أعلى إلى أسفل وتحتوي على الأوامر الصادرة للمرؤوسين. والاتصال الأعلى فيه يُحرَّف بســبب الخوف من العقــاب. ويتم صنع القرارات في قمــة المنظمة. ولا يوجد (أسلوب) عمل الفريق.

النظام ٢: خيري سلطوي:

يســتخدم المديرون المكافآت والعقاب بحسب المقام والظرف، ويكون تدفق المعلومات مــن أعلى غالباً. وتتخذ الكثير من القرارات في المســتويات الأعلى، لكن بعض القرارات يتم اتخاذها في مســتويات أدنى وذلك في حدود ضيقة وفي إطار من الإرشــادات. وينطوي على بعض أسلوب عمل الفريق.

النظام ٣: استشاري:

يستخدم المديرون المكافآت وأحيانًا العقوبات. ويكون تدفق المعلومات بالاتجاهين من أعلى ومن أســفل وإلى الاتجاهين، ويتم اتخاذ الكثير من القرارات في القمة لكن يظل الباب مفتوحًا لصنع القرار في المســتويات الأدنى. (يتم العمل كثيراً بأســلوب الفريق) يتم تحديد الأهداف بعد مناقشة المشكلات والحلول الممكنة لها.

النظام ٤: المجموعة المشاركة:

يلجــأ المديــرون إلى إشراك مجموعة مــن الموظفين في وضع وقيــاس الأهداف. وتدفق المعلومــات إلى أســفل وإلى أعلى وفي الاتجاهين وأفقيًا، ويتــم اتخاذ القرار في المنظمة ككل بانخراط ومشــاركة كل مســتويات المنظمــة. حيث يقوم الأعضاء بوضــع أهداف وغايات صارمة.

وقد اكتشــف ليكرت Likert أن الإدارات الأكثر إنتاجية تدار بأســلوب الإدارة المشاركة للمجموعة وأن الإدارات الأقل إنتاجية يديرها مديرون يتبعون أســلوب النظام الاســتغلالي الســلطوي. وبرغــم هذه النتيجة، فإن ليكرت Likert أشــار أن معظــم المديرين يطبقون الأســلوب الثاني وليس الأول. وللتركيز بقوة عــلى هذه النقطة، فإن ليكرت Likert (1967) اتبــع بيانات هذا المفهوم ببيانــات كمية أوضحت ارتفاعًا في الإنتاجيــة بعد أن قام المدير باستخدام بكثره للنظام أربعة سلوكيات الإدارة المشاركة.

وهناك برامج بحث ثالث قدمه كل من بليك وموتون (Blake & Mouton 1969) وشرحا فيه مجموعة من القيم والممارسات الإدارية، وقد لاحظا أنه بالإمكان رسم الممارسات الإدارية في رسم بياني حيث يبدي المدير "درجة من الاهتمام للإنتاج " "واهتمامًا بالأفراد" وأن كلًا من

ذلك يمكن عمله في مصفوفه / أو خريطة تبدأ من (١) (أدنى) و(٩) (أعلى) ويشير المقياس إلى اهتمام عالٍ بالإنتاج واهتمام أدنى بالأفراد ويشــار إلى هذا المقياس (بأســلوب ٩,١)). ويظهر المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب سلوكيات مثل مراقبة ومتابعة الموظفين، يصحح الأخطاء، ويوضح السياسات والإجراءات، ويحدد ميعاد إنجاز العمل، ويوجه قليلاً من الوقت للتحفيز ولتطويــر الموظفــين. وينادي بليك وموتــون بمدخل (٩,٩) للإدارة التي يظهــر فيها المديرون اهتمامًا عاليًا لكل من الإنتاج والأفراد مع ملاحظة أن إحدى قيم هذا الأســلوب أنه لا يوجد صراع ضمني بين السماح للمنظمة للوصول لأهدافها مع ممارسة أسلوب الاهتمام بالأفراد في الوقت نفســه، ويجادلان بالقول إن أسلوب (٩,٩) يخلق بيئة صحية، بسبب أن الأفراد يمكن أن يعملوا معًا بشــكل أفضل في حل المشــكلات والوصول إلى غايات الإنتاج كفريق أو كأفراد حين تكون هناك ثقة ودعم متبادل أكثر مما أن يكون هناك عدم ثقه، وعدم احترام، وتوترات في تفاعلهم فيما بينهم.(Blake & Mouton, 1964 P.P158- 159).

قدمت شــبكة برنامج تطوير المنظــمات بليك وموتــون Blake & Mouton، وذلك وارد بالتفصيــل في الأجزاء التاليــة (Blake & Mouton, 1968, 1978)، شرحًا لبرنامج حلي يتكون من خمس مراحل يخضع فيها المديرون للتدريب على مفهوم الشــبكة، وكامل نشــاطات بناء الفريق، وأيضًا يتدربون على التنسيق بين المجموعات، وبناء وتطبيق المنظمة المثالية.

وكمثال رابع للبحث في الممارســات الإدارية، هنــاك برنامج بحث أُجري في أواخر أعوام الخمســينيات (١٩٥٠S)، قــام به هرزبــرج وفريدريــك Frederick & Herzberg بهدف استكشــاف الاتجاهات لدى الأفراد حيال وظائفهم لكي يفهموا ماذا يحفز الأفراد في العمل. وقد حاولت العديد من الدراســات الإجابة عن الســؤال " ماذا يريد العمال من وظائفهم؟ لقد كانت النتائج، طوال العقود السابقة، تحمل الكثير من التناقض. وفي ترجمته للدراسات، يــرى أن الرضا الوظيفي ليس هو نقيض عــدم الرضا الوظيفي. وبمعنى آخر، كان يعتقد أن عوامل مختلفة قد تؤثر حين يكون العمال راضين عن وظائفهم أكثر منه حينما يكونون غير راضين عن وظائفهم بحسب إفادتهم.

وقد قام هرزبرج Herzberg وفريق من الباحثين بالاستقصاء في الأمر عن طريق سلسلة من المقابلات المتعمقة. وســألوا الأفراد أن يفكروا ويســترجعوا أحداثًا مهمة حدثت لهم في

وظائفهم – إيجابية وسـلبية – وسألوا المشاركين أن يشرحوا ما هي الأحداث التي جعلتهم يشعرون بالرضا أو عدم الرضا في وظائفهم. وقد أظهرت النتائج أن الأشخاص يشعرون بعدم الرضا بالبيئة السـيئة، وهي عوامل خارجية عن الوظيفة. لكنهم نادرًا ما يشـعرون بالرضا في البيئة الطيبة، والتي أطلق عليها هرزبرج Herzberg الصحية وأن الأشـخاص يشـعرون بالرضا بالعوامل الداخلية بما يقومون بأدائه والتي أطلق عليها هرزبرج Herzberg الحوافز / المحفزات (Herzberg, 1993, Pp Xiii-Xiv). وشرح هرزبرج Herzberg في الطبعة الأولى عام ١٩٥٩ والدراسات التالية، شرح عوامل التحفيز الرئيسية التي تؤدي إلى الإثراء الوظيفي، وهو ما أطلق عليه نظرية التحفيز – الصحية:

- الإنجاز وجودة الأداء.
- الاعتراف بالإنجاز والتغذية المرتدة عن الأداء.
- المسئولية.
- التقدم (الترقية)، والتطور (الوظيفي) والتعلم (اكتساب معرفه ومهارات جديدة).

وأشـار في الوقت نفسـه سـنيدرمان وماوسـنر وهرزبـرج Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) أن العوامـل الصحيـة ليس بالضرورة أن تسـهم في الرضا الوظيفي، لكن يمكن أن تتسـبب في عدم الرضا الوظيفي. وأنهم حين أفادوا بالشعور بعدم الرضا، فإن ذلـك ليس له صلة بالوظيفة نفسـها لكن لظروف خارجية تحيط بـأداء الوظيفة (P.113) مثل (التالي):

- الإشراف.
- العلاقات بين الأشخاص.
- ظروف العمل المادية.
- الراتب.
- سياسات الشركة وممارسات الإدارة.
- المزايا.
- الأمن الوظيفي.

ويشرح سنيدرمان وماوسنر وهرزبرج Herzberg & Mausner & Snyderman أن بحثهم في التحفيــز يوضح لماذا المديرون المعاصرون يواجهــون وقتًا صعبًا لتحفيز الموظفين. وحينذاك غطت برامج الإدارة الشــائعة للمشرفين وبرامج أجــور الحوافز لمعالجة العوامل الصحية مثل الإنجاز ونفس العمل الذي حقًا يحفز الموظفين. ويشــير كل من ماك جريجور وليكرت وبليك موتــون وهرزبــرج Mac Gregor, Likert, Blake Mouton & Herzberg إلى فــترة مــن البحوث قام بها علماء وممارســون بإعادة التفكير حول فرضيات عامة هناك تمســك بها حول الإدارة والســلوك الإنســاني. وإنه في كثير من الأحوال فإن من المشهود به كيف أن نظرات ماك جريجــور Mac Gregorالمتفائلة حول طبيعة البشر والتحفيز في نظرية Y على نقيض لما كان يراه الرأي الســائد في الرقابة الإدارية كما هي واردة في نظرية X لا تزال هي قائمة في نقاشات اليوم كما كانت قبل ٤٠ سنة مضت. وكان تطوير المنظمات في ذلك الوقت لم يشق طريقه بعد في المنظمات بدرجة كبيرة. إن المديرين يحملون فرضيات ســلبية عن خصائص سلوك الإنسان بحسب نظرية X ماك جريجور Mac Gregor ونظرية ليكرت Likert في الأسلوب الاستغلالي الســلطوي وإنه حينما كان يوجد شــاهد مسـبق أنه هناك أســاليب بديلة ذات فعالية أكثر، اســتمر المديرون في البحــث عن براهين لفعالية تطوير المنظــمات (Mirvis, 1988)، ونتيجة لذلــك، بحث هؤلاء الكتاب لإغراء مجتمع الممارســين أنه يوجد هناك بديل للإدارة أكثر تفاؤلًا وإنســانية. إن بعضًا من هذه الفرضيات التي في صلب برامج البحوث الثلاثة قد أصبحت هي التي تســيطر في مجال تطوير المنظمات وإن القيم الأساسية التي في أصل التوجه الإنساني كما هو وارد في الإدارة المشــاركة لليكرت Likert، وأســلوب بليك وموتون (Blake & Mouton 9.9) لا تــزال تؤثر بشــدة على مجال تطويــر المنظمات وتبقى هذه القيــم علامات بارزة في ممارسات تطوير المنظمات اليوم أنها سوف تخضع للمناقشة بتفصيل أكثر في الفصل القادم.

الجودة وانخراط / مشاركة الموظفين:

ويوجــد تقليد تاريخي رابع في تطور مجال تطوير المنظمات ظهر حين بدأت المنظمات تطبق بشــكل متزايد بعضًا من أســاليب الإدارة الواردة في القســم الســابع تدفع بانخراط الموظفــين بدرجــة أكــبر في إدارة وعمليــات المنظمة، بــدأت خاصة في البيئــات الصناعية والتصنيع، وظهر هذا التطور بصورة أكثر قوة في أواخر الســبعينيات (١٩٧٠S) والثمانينيات

(١٩٨٠S) إذ أدركت شركات الصناعة أن هناك تهديدًا يتزايد في منافســة الصناعة للولايات المتحــدة نتيجة لتطورات في اليابــان (G.S,Benson & Lawler , 2003) وما أن أحســت الشركات أن جودة المنتج كانت ذات تأثير قوي على الربحية والمنافسة من جانب المنظمة، حتــى قاموا بالالتفات إلى أســاليب الإدارة التــي ترفع من مقدرة وتحفيــز العمال بغرض تحســين المنتج. ونتيجة لذلك، فقد بدأت الــشركات في إشراك الموظفين في ملاحظة العيوب واتخاذ الإجراء لمنعها أو لتصحيحها. بدأت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بالاســتثمار في رفــع قدراتها الصناعية من خلال برامج الجــودة في منظماتها (Cole,1999). وقد اخترعت شركات الصناعة اليابانية حلقة الجودة (The Quality Circle) في الخمســينيات (١٩٥٠S) والســتينيات(١٩٦٠S) كطريقــة لإشراك أو انخراط الموظفين في تحســين الجودة بمنظماتها. ويشرح تومبســون Thompson – 1982 ذلك بقوله: "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة مــن الموظفين ومعهم المــشرف عليهم وهم في نفــس مجال العمــل، يجتمعون متطوعين بانتظام لدراســة تقنيات رقابة الجودة وتحسين الإنتاجية، ويطبقون هذه التقنيات لتحديد وحــل مشــكلات تتعلق بالعمل، ويقدمــوا الحلول التي توصلوا إليهــا إلى الإدارة للموافقة عليهــا، ويقوموا أيضًا بمتابعة تنفيذ تلــك الحلول للتأكد أنها عملية". (ص.3) والافتراض هنا أن الموظفين يفهمون بدرجة مثالية العمل الذي في مجالهم المباشر وأن لديهم المعرفة الأكثر عــن كيفية تحســينه. وإن حلقات الجودة تشرك الموظفين في كل من تحســين بيئة العمل، وجــودة المنتج وذلك عن طريــق تقديم مقترحات للإدارة الأعلى حول مجالات التحســين. والإدارة حرة في قبول المقترحات أو رفضها. ويشترك الموظفون بمحض إرادتهم لكنهم يمنحون عادةً تعويضًا إضافيًا أو حوافز حين يساهمون بالفعل، وتشير البحوث حول فعالية حلقات الجــودة إلى نتائج مختلطة من حيث الإنتاجية والناتج (Cotton,1993)، لكنه من الواضح أن استخدام حلقات الجودة في الشركات الأمريكية يعكس رغبة في ارتفاع الجودة، والتحفيز، والمشاركة عن طريق انخراط الموظفين (Manchusi,1983).

وبأخــذ العبرة مــن النجاح الياباني، وفي عام (١٩٨١)، وبعد دراســة وملاحظة أســاليب الإدارة اليابانيــة التي تبدو أنها أدت إلى إنتاجية وجودة أعلى، اقترح وليام أوتشي William Ouchi نظرية (Z) " وهي مفهوم وضع على نمط نظريات (X) و(Y) لـ مك جرجر واقترح أوتــشي Ouchi " إن مشــاركة الموظفين هو المفتاح لزيادة الإنتاجيــة.(Ouchi,1981,P.4)

وشرح كتاب أوتشي Ouchi للأمريكان كيف أن الأسلوب الياباني في الإدارة هو عملي، في حال الخدمة على المدى الطويل أو حتى الخدمة طوال حياة العامل في العمل، وفي مراجعة الأداء والترقيـات أو التحركات الوظيفية فقط بعد فترة ملاحظة طويلة، ومشـاركة في صنع القرار والمسئولية. وهذه القيم هي مباشرة على نقيض تلك التي يتمسك بها المديرون الأمريكيون مما جعل القيم الأمريكية بالمقارنة أكثر وضوحاً. وهكذا فإن حجج أوتشي (Ouchi) مواصلة لحجج الممارسـات الإدارية التي كانت سائدة في العقود السابقة ولكنها استفادت من رغبة إدارة الأعمال الأمريكية في التعرف على أسـاليب الإدارة اليابانية، وتحسـين المنافسـة عن طريق ممارسات اشتراك الموظفين.

إن حلقات الجودة جزء من منظومة مداخل عرفت بممارسـات مشاركة الموظفين. وإن انخراط / مشـاركة الموظفين تشرح عمومًا أي محاولـة لإشراك العمال بغرض تطوير التزام أكـبر، وإنتاجية وجودة عن طريق منحهم – أي العمال – سـلطة اتخاذ القرار، والمعلومات عن المنظمة (مثل الأهداف والمالية) ومنحهم الحوافز (Cotton,1993).

اسـتمر عرف الجودة لطوال (١٩٨٠S) و(١٩٩٠S)كـما يبدو ذلك في برامج الجودة مثل Iso9000، وإدارة الجودة الشـاملة، وكما ظهـرت Six Sigma في أواخر (١٩٩٠S) وبدايات (2000S). وإن مثـل برامج الجودة هذه، نظرية الحيود السـداسي (سـيجما). في حين أنها ليسـت دائماً تتميز أنها مـن برامج تطوير المنظمات لكنها مهمة بالنسـبة لأخصائي تطوير المنظـمات ذلك أنها دائمًا تتضمن درجة من التغيير الشـخصي والثقافة التنظيمية وكثيراً ما تقتضي من ممارس أو أخصائي التغيير ليسـاعد في تسهيل هذا التغيير. ونلاحظ اليوم شاهدًا لهذا الاتجاه في تطوير المنظمات عن طريق الاسـتخدام الواسـع للفرق ذات التحكم الذاتي التي تمنح سـلطة الرقابة والحيازة لعملها، وكذلك تمنح صلاحية كيف يعمل الفريق وتكون إدارته. وسوف نناقش بعضًا من هذه البرامج في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر.

وإلى هـذا الوقت مـن تاريخ تطوير المنظـمات فإن تطوير المنظـمات ركز على حل المشكلات الداخلية بالمنظمة، وعلى التغيير أولاً وقبل كل شيء على المستوى الفردي (Seo, Putnam & Bartuneik) (2004) هؤلاء قاموا بمقارنة هذه المرحلة، والتي أطلقوا عليها الجيل الأول لـ(Od)، بمرحلة الجيل الثاني لـ(Od) والتي قالوا إنها تتكون من مداخل أدت

إلى انتبــاه واضح للبيئــة التنظيمية وتناغم المنظمة معهــا (P.85). وبداية في الثمانينيات (١٩٨٠S) ومــع بيئــة عالمية تخضع كثيراً للتغيير السريع، ســوياً مع تقدم في التقنية، فقد اضطرت المنظمات للتكيف مع أحوال السوق الجديدة. ونتيجة لذلك، أصبحت الحلول تركز بدرجة عالية على اهتمام بالنظم أكثر منه على الأفراد. وكتب سيو وزملاؤه (Seo&Et-All) أن مداخــل الجيل الأول لتطوير المنظمات افترضت أن تغيير الأفراد (عن طريق مجموعة التدريب، وآلية مسح التغذية المرتدة، وتغيير افتراضات المديرين، أو السلوكيات، أو زيادة مشاركة الموظفين في الفرق) سوف يؤدي بالتدريج إلى التكاثر والتغيير على مستوى النظام، وأضافــوا بقولهم "إنه بالبيئات المضطربة في الثمانينيات S ١٩٨٠ والتســعينيات S ١٩٩٠ فإن تطوير الفرد والمجموعة أصبح أقل أهمية للفاعلية التنظيمية إلا إذا استمرت المنظمة ككل في التناغــم مــع بيئتها السريعة التغيير (P.86). وقد لاحــظ بيرنز وكوك Burnes & Cook (2012) أن هــذه الفترة تمثل تحولاً من التركيز على تطوير المنظمات الأكاديمي إلى تطوير المنظمات التطبيقي (P.1405)

كــما أن بعض الكتاب حتى في الســبعينيات (S ١٩٧٠) بــدأوا في انتقاد نمط "مجموعة التدريب الالكترونية" باعتبارها أساسًا لعمل تطوير المنظمات، وأصبح تطوير المنظمات يركز أكثر على التطبيقات في أوضاع القطاع الخاص لتجديد أهداف إضافية(Mirvis, 1988).

ومع التحديات التي دفعت بها بيئة جديدة في الثمانينيات (S ١٩٨٠)، فإن مداخل الجيل الثاني من تطوير المنظمات بدأت تســتهدف تغييرات على مســتوى النظام بأكمله وتناولت بدرجة متزايدة نظرة (أو توجه) أخصائي وتطوير المنظمات إلى خارج المنظمة إلى علاقاتها مع البيئة. وبدأت تجري تغييرات تحويلية في الهيكل ومســتوى النظام. وأصبحت حلول تطوير المنظــمات ذات توجه أكثر نحو التغيير الإســتراتيجي مع أهداف محددة بالنســبة للحلول، وذلــك مقارنــة بتلك التي كانت مفتوحة ومغلقة كما هو مشــاهد في مجموعة التدريب في الأربعينات (S ١٩٤٠) والخمســينيات (S ١٩٥٠)، وأن هذا الاتجاه نحو استخدام جهود لكي تؤدي إلى تغيير إســتراتيجي وزيادة في الإنتاج أصبح شــاهدًا أكثر بروزًا في تعميمها في أوائل الثمانينيات (S ١٩٨٠) وذلك كتقليد في العمل ضمن الثقافة التنظيمية أو ثقافة الشركة.

الثقافة التنظيمية:

نشرت مجلــة Business Week عام ١٩٨٠ مقالاً جاء بمفهــوم "ثقافة الشركة" تم ضمه إلى قاموس المديرين والرؤســاء التنفيذيين الذين يبحثون عن الفائدة التي تعود من المنافســة، ووصــولاً إلى ذلك تمت مراجعــة بعض الشركات المعروفــة مثل At & T، Ibm، Pepsi Co وســلطوا الضــوء على قيم الشركة التــي أدت إلى نجاحاتهم وإلى الفكرة أن إستراتيجية الشركة وثقافتها يجب أن تتناغم فيما بينها حتى تستطيع الشركة تحقيق النجاح وترتبط عائــدات الشركة مباشرة بثقافتها. وانتهت المقالة إلى أنه إذا لم تكن الإســتراتيجية تتناغم مع الثقافة، فإنه يجب تغيير إحداهما، إما الإســتراتيجية أو الثقافة (Corporate Culture 1980).

ويعــود مفهوم الثقافــة غالبًا إلى علم الأجناس وإلى صور من الســحر لعلماء الاجتماع وهــم يلاحظــون أقطارًا بعيدة وفئات اجتماعيــة لها ثقافتها التي نؤمن بهــا. وبالمثل، فإن الممارســين وأولئك الذين يدرسون ثقافات الشركات أو ثقافات تنظيمية أطلق عليهم علماء أصول التنظيم (Smircich, 1985,P.65) ومهمتهم فك الرموز ليس فقط في كيف يتم عمل الأشــياء هنا، وهذا تعريف عام للثقافة، بل أيضًا فك رموز المعاني الخفية والافتراضات التي تميز ترجمة أعضاء المنظمة للأحداث من معاني هنا "وكيف يفكر الأفراد في ذلك".

ولقــد عرفت الثقافــة بالعديد من الطــرق، لكن معظــم الكتاب يتفقــون أن تعريفًا مختصرًا لها هو أنها: "الاتجاهات المشــتركة بين أفراد الوحدة الاجتماعية أو المنظمة، والقيم والمعتقدات والعادات التي تجمعهم سويًّا" (Walter, 1985, P.301).

وكان تعريف شــين (Schein, 2004) للثقافة أكثر تفصيلًا إذ ذكر أنها: "نمط للمشــاركة في افتراضات أساســية تم تعلمها من مجموعة باعتبار أنها تحل مشــكلاتها في التكيف مع الخــارج والتأقلم داخلياً. وأن هذا النمط كان ذا فعالية مما أدى إلى اعتباره ذا قيمة ولذلك يتم تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس بالشعور بالنسبة لتلك المشكلات" (P.17)

وتتكون الثقافة من رموز وقواعد (أخلاقية) يتكون منها مجموعة قالب فكري داخل المنظمة. مثال لذلك. إعلان أن أحد نواب الرئيس سوف يترك الشركة ظاهريًا سعيًا وراء فرص أخرى، هذا

الخبر يمكن تفسـيره من قبل أعضاء المنظمة إشارة إلى أن مستقبل الشركة أصبح موضع تساؤل أو أن الإدارة التـي يقودها نائب الرئيس لم تحقـق أهدافها، أو تعزز الثقة بأن القيادات العليا هم أيضًا مسـئولون، مما يدعم الروح المعنوية بالإدارة. وما يبدو أنه تفسـير غريب من منظور شـخص خارج المنظمة غالبًا ما يجعل المعنى سـليماً بالنسبة لأولئك الذين يعرفون جيدًا القيم الثقافية وترجمة الأنماط التي طبقها شـخص من داخل المنظمة. وأنه من السهولة التعرف على هـذه الأنماط الثقافية وقراءتها كلما قضى الشـخص زمنًا أطول بالمنظمـة. الثقافات خالدة من خـلال التأقلم اجتماعيـاً، خصوصًا إذا حدث أن وجه اللوم إلى أعضاء جدد باعتبار أنهم اخترقوا القيم الثقافية أو أنهم منحوا مكافأة لاستيعابهم القيم الثقافية (Schein,2004).

وظهـر كتابان عام (١٩٨٢) اسـترعيا الانتباه لفكرة الثقافة وأهميتها بالنسـبة للمديرين والرؤسـاء التنفيذيـين. أولاهما كتاب البحث عن التميـز In Search Of Excellence لـبيترز وواترمانـس (1982) Peters & Waterman,S وقـد وثق/ دعم القيم الثقافية لأكثر الشركات الناجحـة في ذلك الوقت باعتبار أنها – أي الـشركات – تنحاز للعمل والإنجاز وأنها قريبة من العميل. وقد ناقشا ذلك ديل وكينيدي (1982) Deal and Kennedy في كتابهما بعنوان ثقافة الشركات Corporate Cultures حيث قالا إن المنظمات يمكن أن تحسِّـن الإنتاجية والأرباح عـن طريق تغيير الثقافة، ويتم إنجـاز ذلك بتغيير القيم الثقافية. وإن بعض القيم التنظيمية، مثل الاعتقاد أن المنظمة ذات مناعة من التهديدات التنافسـية، مما يؤثر على بعض سلوكيات التكيـف (مثل الفحص البيئي السريع والدافعية نحـو التغيير التحولي) وإن تغيير القيم يمكن إجراؤه بدعم أنماطٍ جديدة، وتطبيق أسلوب مغاير في صنع القرار.

إن منظور ثقافة النظرة العادية، وكأنها عدسة موجهة نحو الحياة التنظيمية، أخذ يسيطر على أدبيات الممارس والأكاديمي. حيث أصبح المديرون والمستشارون يهتمون بالإستراتيجيات كمدخلات تغيير الثقافة التنظيمية. وبدأ المديرون يبحثون عن العناصر " السحرية " للثقافة (الصحيحـة) التـي يمكن أن تكون المفتاح للنجاح، في حين ناقـش بعض الكتاب عما إذا كان تغيـير الثقافة المتعمد ممكنـًا (Martin,1985) أو أنه أخلاقي (Deetz,1985). وإن منظور الثقافة، كما عرفت آنذاك في أوساط المستمعين الأكاديميين. انتشر هذا المنظور بسرعة بسبب أنـه كان ذا رنين مع أولئك الباحثين غير الراضين عن الطرق الكمية والتجريبية، والذين كانوا

يرغبــون في طرق بديلة لتفهم المنظــمات (Eisenberg & Riley 2001,Ott, (1989). هذا وقد انتقد البعض مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث ناقشــوا أن اعتبار المنظمة وحدة ثقافية أحاديــة متكاملة، بتجاهل الثقافات التنظيمية الفرعية، وهذا تفســير ممكن لما يحدث من صراعات داخل المنظمة (صراع في تفســير الثقافة بــين المنظمة ككل وبين فروعها التنظيمية (-أي إدارتهــا التــي تتكون منها تلك المنظمــة-). وتتواجد الثقافــات التنظيمية أيضًا ضمن الثقافــات الوطنية والمحلية والتي لها تأثيرات على ســلوكيات أعضــاء المنظمة. وبالتالي، فإن "الثقافة" كتفســير للسلوك أو أنها هدف للتغيير يمكن أن يكون أحد المحددات. مثال لذلك، مدير مهندس في ســنغافورة يعمل إلى وقتٍ متأخر في الليل بســبب أن ذلك هو كيف تسير الأمور في سنغافورة، وبسبب أن ذلك كيف تنجز الأعمال في تلك الشركة بالذات، وبسبب أن ذلك كيف يعمل المهندسون، أو أن ذلك بسبب آخر؟ ويبدو أن مفهوم الثقافة مفيد كعدسة يتم النظر من خلالها لما يحدث، لكنه من الواضح أنها ليســت هي التفسير الوحيد. وبالرغم من ذلك، بالنسبة لمستشار تطوير المنظمات فإن الملاحظات الرمزية والثقافية حول المنظمة تبقى مصدرًا قويًا للبيانات (سوف ننظر في دور الثقافة في جمع البيانات في الفصل السابع). إن شحذ مهارة الشخص في ملاحظة وفهم ثقافة المنظمة يسمح لمستشار تطوير المنظمات أن يدرك بدرجة أفضل العقبات الممكنة ومجالات المعارضة لأي تغيير. إنها تجعل الممارس يركز على الافتراضات الضمنية والمعاني الخفية التي غالبًا ما يصعب على أعضاء المنظمة تحديدها بوضوح. وســوف نناقش بشــكل تفصيلي مفهوم تغيير الثقافة في المنظمات في الفصل الثاني عشر خصوصًا أن الثقافة أصبحت مفهومًا ذا علاقة في حالات الاندماجيات والحيازات.

إدارة التغيير، التغيير الإستراتيجي، وإعادة الهندسة:

لقد تطور سريعًا فرع ســادس مــن مجال تطوير المنظــمات في الثمانينيات (١٩٨٠S) والتســعينيات (١٩٩٠S). وعرف هذا الفرع بعدة مسميات مثل التغيير الإستراتيجي وإدارة التغيير، وظهر ذلك جزئيًا في ممارسة التغيير التحولي أو إعادة الهندسة، وبدأ ممارسو تطوير المنظمات يربطون عملهم لأهداف كبيرة على مستوى المنظمة، بقاعدة صلبة من النظريات والبحــث في التغيير التنظيمي. لقــد أصبح التغيير دائمًا الموضوع المركــزي في مجال تطوير المنظمات، لكن حدث في الثمانينيات (١٩٨٠S)، حين بدأ البحث الأكاديمي والتجريبي يتزايد

في تطبيق لغة التغيير الإستراتيجي. وإنه في هذا الوقت قام الممارسون بالتحقق أن التغيير هو في صلب اهتمام المنظمات. وإنها في الغالب الأعم جزء من المداولات بين المديرين التنفيذيين والموظفين، وأصبح علامة بارزة في كيف تعمل المنظمات واتباع العقلانية في كثير من القرارات. وقد لاحظ الكتّاب والممارسون معًا أن أفضل إستراتيجية تنظيمية سوف تكون بفارق بسيط إلا إذا تم تطبيقها بفعالية. وقد أصبحت المقدرة لتطبيق التغيير بفعالية هو الفارق بين المنظمات الناجحة وتلك متوسطة النجاح.

إن استخدام نظريات ومفاهيم تطوير المنظمات كانت ذات معنى بالنسبة لأولئك الذين يعملون في حقل التغيير الإستراتيجي. وإنه ليس فقط أن تكون المنظمات بحاجة للتركيز على احتياجها من المسائل الخارجية مثل أحوال السوق، احتياجات العميل، المركز في المنافسة، والاهتمامات المالية، لكن هم أيضًا يجب أن يقوموا بإدارة التغيير داخليًا – أي داخل المنظمة. وتقليديًا فإن التخطيط الإستراتيجي يرجع تاريخيًا إلى الاقتصاد والمال، وأنها يجب أن تركز على المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. لقد أصبح تطوير المنظمات يركز على الأفراد في إطار تاريخي يرجع إلى علوم الاجتماع، وإن الممارسين بشكل متزايد في أعوام (١٩٩٠S) و(٢٠٠٠S) رأ وا أن المجالين لكل منهما ما يضيفه للآخر، وإنه عندما يجب أن تحول المنظمة إستراتيجيتها لوضع أفضل من حيث التنافس، فإن التغيير المطلوب سيكون خارجيًا وداخلياً، ذلك أن الموظفين يجب إحاطتهم علمًا مع تحفيزهم للمساعدة في جعل هذا التحول ممكنًا (Worley, Hitchin, &Ross, 1996) وإنه حتى الكتاب الذين يوجهون عملهم للمديرين التنفيذيين في إدارة الأعمال. والذين يركزون على اقتصاد الإستراتيجية أيضًا هم غالبًا ما يخصصون أقسامًا عن الاتصال والتعليم، والأهداف، والغايات والمكافآت، مقرين بذلك إنه حتى أفضل إستراتيجية قليلة الفائدة إلا إذا تم تنفيذها صحيحاً، وأن التناغم بين الموظفين والإستراتيجية مسألة مهمة.(R.S.Kaplan & Norton,2001). ويرى كثير من الكتّاب أن مجال تطوير المنظمات يقدم لمجال التخطيط الإستراتيجي القدرة على معالجة النواحي الإنسانية والشخصية في التغيير التنظيمي، في حين يتطلب التركيز على الإستراتيجية من ممارسي تطوير المنظمات أن يفهموا جيدًا العمل التجاري للمنظمة، داخليًا وخارجياً، وبيئة التغيير.

وقد شـجعت حركة إدارة التغيير، الممارسـين لمعالجة رؤية المنظمة، والرسـالة، والأهداف والإستراتيجية. وربط الممارسون هذه الرؤية والأهداف بعناصر المنظمة الاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجيـة والثقافيـة (ربطوا هذه العنـاصر) للتأكد من الثبات وعـدم التذبذب، وإزالة المعوقات، وإشراك عدة مسـتويات من المنظمة. وكان لهـذا الإجراء تأثير كبير في كيف يمارس تطوير المنظمات اليوم، بسـبب أن ذلـك أدى إلى مطالبة ممارسي تطوير المنظمات أن يفهموا البيئة وما تواجهه المنظمة من تحديات (سواء أكانت المنظمة مؤسسة تجارية، نظاماً تعليمياً، منظمة غير ربحية، أو وحدة حكومية). إن نماذج ونظريات التغيير التنظيمي هي أساس عمل تطوير المنظمات وإنها خلفية مهمة لممارس تطوير المنظمات مما يقتضي أن نوجه كل اهتمامنا لها في الفصل الرابع. وسوف نناقش حركة إعادة الهندسة بدقة أكثر في الفصل الثاني عشر.

التعلم التنظيمي (المعرفة التنظيمية):

التعلـم والتنمية الذاتية كانت أحد موضوعات عمـل تطوير المنظمات منذ بدأ العمل في أول مجموعـة التدريـب في الأربعينيات (١٩٤٠S). وكان الباحثـون يكتبون عن التعلم التنظيمي منذ ذلك الوقت. وعلى سبيل الجدل فإن المساهم الرئيسي لمجال التعلم التنظيمي هو تشريـس أرجيريس Chris Argyris ويكتب أرجيريـس Argyris (2008) إن تعريف التعلم التنظيمي هو "الكشـف وتصحيح الخطـأ P.53". وإن كثيراً من الناس يعرّف التعلم التنظيمي خطأ أنه حل للمشكلات. ولكي تكون – القارئ – ذا معرفة في ذلك فإن أرجيريس Argyris (1991) يناقش ذلك بالقول:

"إنـه يجب على المديرين والموظفين أن يوجهـوا نظرهم نحو الداخل– داخل المنظمة– وأنهم بحاجة إلى التفكير التحليلي على سـلوكهم الذاتي، والتعرف على الطرق التي غالبًا ما يسـهمون بها دون وعي والتي هي مصدر مشـكلات المنظمة، ثم بعد ذلك يغيرون طريقة عملهم. وبصفة خاصة، يجب أن يتعلموا أن ذات الطريقة التي كانوا يعملون بها في تعريف وحل المشكلات يمكن أن تكون هي مصدر المشكلات بحق."(P.100)

ومسـاعدة من أرجيريس Argyris في فهم عملية التعلم التنظيمي، فإنه يدخل مفاهيم العقدة الوحيدة للتعلم لتصحيح الأخطـاء عندما تحدث (والعقدة المزدوجة للتعلم والتي

نحن نتساءل أو نعدّل السياسات، والأهداف، أو الممارسات لمنع الأخطاء من الوقوع المرة القادمة؛ (Argyris & Schon, 1978). ولا يزال هناك نوعٌ ثالثٌ من التعلم، هو التعلم المزدوج، يحدث حين يفهم أعضاء المنظمة كيف ومتى يتعلمون، ويطورون بيئة يحدث فيها التعلم (Argyris & Schon , 1978) ويلاحظ أرجيريس Argyris أن كثيراً من الأخصائيين ذوو مهارة ويكافَؤون للتعلم عن المرة الأولى لكن هذه المهارات كثيراً ما تحد المهنيين من التعلم المزدوج. وحين تفشل الحلول في حل المشكلات، فإن آلية دفاعنا تمنعنا من الوقوف للتساؤل، والتشخيص ثم نتعلم.

لتوضيح لماذا تفشل المنظمات غالبًا في التعلم وشرح آلية الدفاع التي تمنع التعلم، فإن أرجيريس Argyris يعرف نموذجين ضمنيين في التفكير الإداري يطلق عليها نموذج ١ ونموذج ٢ (Argyris & Schon, 1996). وإن المديرين الذين يطبقون نموذج تفكير (١) يحددون أهدافهم ويعملون على تحقيقها، ويحاولون الكسب ويمنعون الخسائر، ويقللون من التعبير العاطفي (خاصة السلبي منه الذي يكون مربكًا للشخص) ويتخذون موقفًا موضوعيًا وعقلانياً. ويشير أرجيريس وشون Argyris & Schon أن مثل هذا التفكير يشجع المدير ليتبع سلوك الفرد بطريقة الدفاع عن الذات مما ينتج عنها دفاع ولوم للآخرين في بيئة سياسية تنافسية. وحين ينتشر هذا السلوك فإن المديرين (والمنظمة ككل) يفشلون في استكشاف المسائل في أي مستوى عميق بالمنظمة، ويحجبون عن المدير أي معلومات تتعارض مع المعتقدات التي يتمسكون بها من قبل وتروج للفشل في التعلم من الأخطاء. وبالمقابل فإن المديرين الذين "يطبقون تفكير النموذج ٢ " الذي يعزز المعلومات الصحيحة، وخيار حر وذا إدراك والتزام داخلي" (P.117) بمعنى، يتخذون موقف المبحث من موقف المتعاون أكبر منه موقف المدافع من منظور تنافسي. وينتج عن هذا موقف أقل دفاعًا ويخلق روح حل المشكلات جماعيًا في الموقع الذي يتم فيه التعلم.

ثم أصبح التعلم التنظيمي في التسعينيات (١٩٩٠S) أكثر انتشارًا بين متابعي الممارس بعد نشر كتاب بيتر سينجس Peter Senge's (1990) الانضباط الخامس The Fifth Discipling، وأن شعبية/ رواج المفهوم يرجع جزئيًا لبعض من ذات الأسباب التي جعلت التغيير الإستراتيجي يصبح مفهومًا ومصدر اهتمام. وكانت المنظمات تتغير بسرعة، بأسواق

جديدة، توقعات العملاء، وقصر دوران حياة المنتج، وأن أكثر المنظمات نجاحًا تلك التي هي قادرة على التعلم من أخطاء الماضي، وتتواءم مع الطرق الجديدة.

وجـادل بعضهم أن مفهوم التعلم التنظيمي أيضًا يرتبط بدرجة عالية ويتطور بسرعة، نتيجة الرغبة في ثقافة المنظمة، ومع الفهم الثقافي (كيف نعمل هنا وماذا نعرف عن كيف تعمـل المنظمة). وكما يبدو جليًا في كيف تعلمت المنظمة عن ذاتها (Normann,1985, Weik & Ashford,2001) وفضلًا عن ذلك فإن الثقافة ليست مكونة فقط من معتقدات الأفـراد عن المنظمة، لكنها الطرق التي يتطور بها سـلوكهم، ويتم تعلم السـلوك ويعاد تعلمـه ويتغير مع الزمن. وهكذا فإن التعلـم التنظيمي يرتبط أيضًا بقصص الثقافة التي تمكِّن أعضاء المنظمة من ترجمة تاريخهم وتطبيق ذلك على مشـكلات اليوم (Levitt & March 1988).

وبالتفكـير في اهتمامـات أكـبر ذات نطـاق واسـع في المنظـمات، فقد كتب سـينج Senge(١٩٩٠) أن كثـيرًا مـن المنظمات تعاني مـن قصور في التعلم بمعنى أنها تفشـل في التفكير المنظم في المشكلات. وأكد أن التعلم يمكن أن يحدث بسرعة أكبر إذا كان الأفراد في المنظمات يقومون ببناء القدرة في المجالات الخمسة التالية:

- التفكير المنظم: القدرة على النظر للمنظمة كنظام، النظر إلى رؤية الأعضاء كيف تتفاعل الأجزاء ويؤثر كل على الآخر، والنظر كيف أن الهياكل والنظم تؤثر على السلوك.
- التمكن الشخصي: خيار الالتزام بالرؤية الشخصية والأهداف والتطور.
- نماذج عقلانية: التعلم للتعرف على الأخطاء والمفاهيم التي تكون رؤيانا نحو العالم وتوضح مفهومنا لها.
- بناء رؤية مشـتركة: مقدرة ومسـؤولية القيادة لجمع أعضاء التنظيم حول رؤية موحدة تحفز على العمل.
- تعلم الفريق: القدرة على الانخراط في حوار مع أعضاء الفريق بحيث يستطيع الفريق أن يدرك العوامل التي تؤخر إنتاجياتهم.

وبرغم أن كثيراً من الكتاب يرون أن المفاهيم في عمل سينج Senge ليست بالجديدة إذ إنهــا إعادة لمفاهيم تاريخيــة (Weik & Ashford,2001) إلا أنه من الوضح أن هذا القول جذب انتباه كثــيرٍ من المديرين وممارسي تطوير المنظمات. وإن باحثين وكُتَّابًا أبدوا اهتمامًا بالتعلم التنظيمي بعد نشر كتاب ســينج. هذا وقد كانت النتائج من نظريات التعلم رائجة كــما قد يبــدو للناظر، وذلك حين اختــارت المنظمة طريقًا مختلفة نظريــات التعلم طريقًا مختلفة عن الطريقة الأولى، إلا أنه يمكن للمدير أو الممارس أن يقوم بعملية تطوير المنظمات وذلك بالترويج للتعلم سواءٌ بالنسبة للفريق أو المنظمة، وإن أحد تعريفات التعلم ناتج عن اهتمام موجه للعملية التي بموجبها يتم التشجيع للتعلم والممارسة (Dgson,1993).

وحين أصبح مفهوم التعلم التنظيمي معروفًا بصورة جيدة وخضع للتطبيق بين ممارسي تطوير المنظمات فقد تم تطوير عددٍ من الأساليب الفنية بهدف الترويج للتعلم التنظيمي. وإن إحدى أكثر الوســائل اســتخدامًا هي التعلم التاريخي (Rothykleiner,1998)، وفيها يناقش أعضاء المنظمة ويوثقون المشكلات، والخيارات، والحلول، والتفكير في وثيقة قصصية (Narrative Document). وزيــادة على ذلك أرجريس وشــون (Argyris and Schon-1996) قامــا بالترويــج لتمرين يقوم فيه المديرون بكتابة محادثــة في عمودين: في الجانب الأيمــن يكتبون ما قيــل، وفي العمود الأيسر يكتبــون ما كانوا يفكرون فيــه أثناء المحادثة. والنتيجة هي حل غني يســتطيع المديرون من خلالــه رؤية الطرق التي يمكن التحرك منها بفعالية إلى التفكير والسلوك في نموذج Ii (التفكير والسلوك).

لقد حاز مفهوم التعلم التنظيمي الإعجاب في مجال تطوير المنظمات بسبب أن اهتمامه الرئيس هو نمو وتطور الأفراد والفرق، بالتناغم بشــدة مــع فكر وقيم تطوير المنظمات. لقد أصبــح التعلم التنظيمي اليوم أداة تقويم لفعالية تطوير المنظمات، وكذلك عاملاً مســاعداً. وقد تشــكلت جمعية للتعلم التنظيمي من عدد من الأكاديميين والممارســين في مجال تطوير المنظمات حول العالم، والتي تطورت من مركز قام بتأسيسه سينج Senge في أوائل التسعينيات (١٩٩٠S). إن التعلم التنظيمي يلعب دورًا رئيسًا في كل من قيم تطوير المنظمات والممارسات التي سوف نناقشها في الفصول فيما بعد وذلك حول إستراتيجيات الحلول والقيم.

الفاعلية التنظيمية وارتباط/التزام الموظفين:

قــد يكون الوقت مبكرًا جدًا لتشــبيه أو وصف الفاعلية التنظيميــة لتطوير المنظمات وارتبــاط / التزام الموظفين كتيار في تطور مجــال تطوير المنظمات. ومع ذلك، فإن كثيراً من الممارســين يوجهون اهتمامهم نحو فهم تطوير المنظمات (Od) مثــل الفاعلية التنظيمية، برغــم أن الأدبيــات الأكاديميــة لا يبدو أنها تشــير إلى هــذا التحول. وإنــه في بعض دوائر الممارسين، فإن الفاعلية التنظيمية هي اصطلاح بديل يحل محل تطوير المنظمات كمصطلح أكثر تفضيلاً، ربما بســبب المفهوم الســائد اليوم أن تطوير المنظمات ممارسة ناعمة ليست مرتبطة بأهداف المنظمة التجارية وإنه ليس واضحًا تمامًا عما إذا كان هذا المصطلح الجديد " الفاعلية التنظيمية" يختلف بشــكل جوهري عن تطوير المنظمات كما يعرفه الممارسون، برغــم أن التعبــير الأول يركز على النتائج التي تحصل عليها المنظمة من الحلول، ولكن على حســاب التركيز على النمو الفــردي والتنظيمي الذي يجيء من المصطلــح "التطوير". وإن الفاعلية التنظيمية ليســت بالمصطلح الجديد، وكما نذكر، فإنها وردت في تعريف بيكهاردز Beckhards (١٩٦٩) المعــروف جيدًا لتطوير المنظمات. وحقــاً، كان الباحثون الأكاديميون يعملون على تحديد الخصائص، والمؤشرات والمحددات للفعالية التنظيمية (Oe) لســنوات عديدة انظر (Cameron & Whetten,1981) وإن كثيراً من الدراســات السابقة ل (Oe) أي الفاعليــة التنظيميــة تركزت على مقاييس موضوعية وكميــة على المخرجات مما يجعل المنظمة ذات فاعلية. وهكذا بتطبيق هذا المصطلح والإشارة إلى مرجعية تاريخ هذا البحث، قد نرى تحولاً في مجتمع الممارس بعيدًا عن النوعية (العلاقات بين الأشخاص، الثقافة، النمو والتعلم) وهي خواص تطوير المنظمات إلى القياس الكمي لإثبات قيمة تطوير المنظمات.

وبمقارنة ذلك بمنظور الفاعلية على مســتوى المنظمة، فإن ارتباط الموظف مصطلح آخر يُطبق بشكل موسع من قبل المديرين وممارسي تطوير المنظمات، ويشير المصطلح إلى "انخراط الفرد ورضائه وكذا ممارسته للعمل" (Harter, Schmedit, Hayes,2002, P.269).

إن الأدبيات حول رضا الفرد عن الوظيفة، والإنتاجية، والتحفيز تُعَدُّ جوانب أساســية إلا أن البعــض يرى الارتباط أو الالتزام كمفهوم عريض مقارنــة بالجوانب الأخرى، مما يوحي عــلى كل حــال أن الموظفين الذي يدركون ما هو مطلوب منهــم، والذين هم أيضًا يقيمون

علاقــات قوية مع زملاء العمل ومع المديرين، أو الذين يجدون بطرق أخرى يجدون معنى في عملهــم، والذيــن هم مــن ذوي الالتــزام (Luthans & Peterson, 2001, P.378). إن الاهتــمام الحالي بجانب التــزام الموظفين قد يعكس عودةً هــي ردة فعل للاهتمام بصحة الفرد مما يكمل التركيز على الاهتمامات والمخرجات التنظيمية. وهكذا، فإن الإشارة الحالية لارتباط الموظفين قــد يكون ردة فعل لحركة الاهتمام بالجوانب الكمية في فعالية المنظمة، وإحياء ما تم فقدانه بسبب استبدال العمل التجاري الأساسي بفعالية التنظيم (Oe)، وذلك من مفهوم تطوير المنظمات (Od).

وتقوم اليوم منظمة Gallup بمســح واســع في ارتباط الموظفين ويُطلق على هذا المسح (Q12). وكما نشــاهد فإنه تظــل خيوطٌ من تاريخ تطوير المنظمات (Od) في الممارســات المعــاصرة. ويوضح الجدول (٢,١) ملخصًا لثمانيــة فروع لتطوير المنظمات (Od) والتي تم استعراضها في هذا الفصل، كما يوضح الجدول أيضًا كيف أن تاريخ تطوير المنظمات (Od) يؤثــر اليوم على هذا المجال- أي الارتباط الوظيفي-. وســوف نرى أيضًا، ونحن نســتعرض الكتــاب، أمثلة لهذه الممارســات وهــي تُجرى اليــوم، وبذلك نكون أكثر تعلــماً عن هذه الممارســات بدرجة أكثر تفصيلاً، كما أننا في الفصل الخامس عشر سوف نبحث في اتجاهات المستقبل في تطوير المنظمات.

(الجدول ١-٢) تاريخ تطوير المنظمات

التأثير اليوم		الموضوع	الفترة
1940s الأربعينات من القرن العشرين (٢٠)		التدريب المخبري ومجموعة التدريب	• مجموعات صغيرة في البحوث • أساليب القيادة • بناء الطريق
1950s الخمسينيات		• البحث التجريبي • مسح التغذية المرتدة • والنظم الاجتماعية والتكنولوجية	• المسوحات بين الموظفين • عمليات تطوير المنظمات • نظرية وتصميم النظم الاجتماعية والتكنولوجية
1960s الستينيات		• الممارسات الإدارية	• الإدارة المشاركة
1970s السبعينيات	الجيل الأول	• الجودة وانخراط/ (مشاركة) الموظفين	• برامج الجودة، مثل SIX SIGMA الجودة الشاملة • الإدارة الذاتية أو • الفرق التي يديرها الموظفون
1980s الثمانينيات	الجيل الأول	• الثقافة التنظيمية	• عمل (تأثير عامل) الثقافة خاصة في حالات الدمج والحيازات
1980s-1990s	الجيل الثاني	• إدارة التغيير • التغيير الإستراتيجي واعادة الهندرة	• نظم مطبقة حالياً • نظرية النظم • حلول بحجم كبير وعلى كل المنظمة
1990s	الجيل الثاني	• التعلم التنظيمي	• مطبق حالياً، • فحص التقدير
2000s		الفاعلية التنظيمية وارتباط الموظفين	مطبق حالياً

الملخص:

منــذ تطبيق مجموعــة التدريــب الأولى (T-Group) (1940S)؛ ظهــر مفهوم تطوير المنظمات وتم تطبيقه، وتغير بشكل مثير عبر العقود الزمنية. وقد ركّز الممارسون والباحثون الأوائــل على النمو والتطوير الأحادي عن طريــق مجموعة التدريب (T Group) والبحث التجريبي Action Search، وعمليات/نشاطات مسح التغذية المرتدة Survey Feedback، والنظــم الاجتماعية التكنولوجيــة (Sociotechnical Systems) والتركيز على الممارســات الإدارية، وانخراط/مشــاركة الموظفين، في حين تركزت المداخل مؤخرًا بداية من الثمانينيات ١٩٨٠S على اهتمامات أكبر وعلى مستوى النظام – أي المنظمة – كاملة. مثل الثقافة، إدارة التغيــير، والتعلم التنظيمي. وطوال تاريخه – أي تطويــر المنظمات ومع الخبرات الجديدة المتراكمة، وبرامج البحوث، فإن الأكاديميين والممارســين بنوا على الممارســات السابقة بغرض تطوير محتوى وعمل للاستمرار في تغيير الأفراد والمنظمات. ونحن نرى اليوم عناصر من كل مــن هذه الاتجاهات في تاريخ تطوير المنظمات.ونتيجــة لذلك، فإن تطوير المنظمات ليس بالمدخل الأوحد الذي يناسب جميع أشكال التغيير التنظيمي، كما أنه ليس مجموعة طرق وممارســات وإجراءات جامدة، ذلك أنه يتكون من طرق متعددة، ومنظور ومداخل، وقيم تؤثر على الكيفية التي يمارس بها تطوير المنظمات اعتمادًا على ما يريد تحقيقه العميل، وإن مستشــار تطوير المنظمات يمكنه تطبيق وتكييف عدد من الممارســات والمداخل التقليدية والتي خضعت للتجربة تمامًا لكنها ليست بالمتعارفة جيدًا بغرض تطوير إستراتيجية لمدخل سليم ذي معنى بالنسبة لمنظمة العميل. وإن كثيرًا أو أن معظم هذه المداخل لها جذورها في أعراف تطوير المنظمات التي ناقشناها في هذا الفصل. ونحن إذ نغطي الإجراء والمحتوى لتطوير المنظمات في هذا الكتاب بكامله فإنك ســوف ترى كيف أن مجال تطوير المنظمات يحتفظ بآثار تاريخية في الممارسة المعاصرة.

قراءات إضافية:

- Argyris C. & Schon, D.A (1996), Organizational Learning Ii: Theory, Meth, and Practice Reading, Ma:addison-Wesley.

- Bradford, L.P.(1974).National Training Laboratories: Its History, (19471970-,Bethel , Me:national Training Laboratory.

- Bradford, L.P.Gibb, J.R.,&Benne, K.D.(Eds).(1964),T.Group Theory and Laboratory Meth, New York , Nywiley.

- Burnes, B.,& Cooke, B.(2012), The Past, Present and Future Of:taking The Long View, Human Relations, 65, 13951429-.

- Kleiner, A.(1996). The Age Of Heretics:iteroes, Outlaws, and The Fore Runners Of Corporate Change. New York, Ny:double Day.

- Lein, K.(1951). Field Theory In Social Science. New York, Ny: Harper & Brothers.

- Likert, R.(1961). New Patterns Of Management, New York, N.Y: Mcgraw-Hill.

- Mac Gregor, D.(1960), The Human Side Of Enterprise, New York, N.Y: Mcgraw-Hill.

- Seo, M.Putnm, L.L., & Bartunek, I.M.(2004), I Dualities and Tensions Of Planned Organizational Change and Innovation (Pp73107-). New York, N.Y: Oxford University Press.



الفصل الثالث

القيم الأساسية، وأخلاقيات تطوير المنظمات

إن تطويــر المنظمات حســبما ناقشــنا في الفصل الســابق يتكون من أكــثر من تطبيق للمسوحات أو الآليات أو الاجتماعات التسهيلية برغم أن هذه مجتمعة ما هي إلا نشاطات عامة يمكــن إلحاقها بمنظور يرتبط بتطوير المنظمات. ولأن لكل عميل طريقته المنفردة إلى حد ما في تطبيقات مبادئ وممارسات تطوير المنظمات، إلا أنه (بدايةً) ليس بالمجال الجامد في تطبيــق إجراءات النظم عليه. إن تطوير المنظــمات يتضمن أنواع التقديرات، الحوارات، والقرارات التي ســوف نغطيها تفصيلاً في هذا الكتاب. وبالتالي، فإن تطوير مهارات تطوير المنظمات هي أقل من تعلم مجموعة من القواعد، وفي الوقت نفســه إنها أكثر من عملية دفــع العوامل المؤثرة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات أخصائي تطوير المنظمات. وإن هــذه القرارات ما هي إلا مجموعة من القيم والمعتقدات الأخلاقية حول كيف تكون إدارة المنظمات، وكيف ينبغي أن يكون التعامل مع الأفراد، وكيف يدار التغير التنظيمي. إن قيم وأخلاقيات تطوير المنظمات تساعد في توجيه الخيارات حول ما يقبله العميل من المشاركة، وما هي الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في تجميع البيانات، وكيف تدار التغذية المرتدة للعميــل، ومــا هي الحلول التي يمكن اختيارها، وكيف تكــون هيكلة تلك الحلول. وإننا في هذا الفصل سوف نقوم بتعريف القيم الأساسية التي يؤمن بها أخصائيو تطوير المنظمات، ونشرح المعتقدات الأخلاقية التي تؤثر على خياراتهم وقراراتهم.

إن القيم التي طبقها أخصائيو تطوير المنظمات تكونت وتشكلت عبر الزمن، لذلك فإن كثيراً من الأفكار حول قيم تطوير المنظمات التي ســوف نطلع عليها في هذا الفصل ما هي إلا صــدى لمــا تم طرحه في الفصل الثاني. إن أعمال ليكــرت وماك جريجر Mac Gregor و Likert وآخرين انتهت بسلســلة من الأقوال حول أفضل الطــرق لإدارة الأفراد بالمنظمات وأصبحت هذه القيم عبر الزمن مضمنة داخليًا وتشكلت في مجموعات من القيم الصريحة لمجال تطوير المنظمات.

تعريف القيم:

إن كثـيراً جدًا من البحوث النفســية وكثيراً مما كتب قد عرفــت واختبرت مفهوم القيم وكيف أن هذه القيم تؤثر على تفكيرنا وسلوكنا ولقد عرف روكتشي Rokeachi (1973) القيم بأنها " عقيدة راسخة وأسلوب معين يحدث في السلوك أو نهاية حالة من الوجود" (P.5). إن القيم تعبر عما يعتقد الإنسان أنه ينبغي أن يحدث أو يجب أن يحدث أو أنها - أي القيم – ثابتة نسبيًا وباقية من موقف لآخر، برغم أنها أيضًا يمكن أن تتغير وتصبح معقدة، خاصة في حالة اكتســاب الشــخص مزيدًا من الخبرات. إن مصطلح القيم مضمنة داخل نظام القيم في الشــخص، والذي هو داخل منظمة التعلم ذات الأحكام التي بموجبها يتم تحديد الخيارات وحل الصراعات (Rokeach, 1968, P.16) والقيم، كنظام تســاعدنا على تقرير الفعل الذي يجب أن نقوم به وكيف نقوِّم كلامنا، وأفعالنا وأفعال الآخرين.

لماذا القيم ذات أهمية بالنسبة لأخصائي تطوير المنظمات؟

إن القيم ذات أهمية كبرى بالنسبة لتطوير المنظمات بسبب أنها هي المعتقدات الأساسية والثابتة، وهي الأكثر وضوحًا من أي ارتباط استشاري أو حل أوحد. لقد أصبحت القيم جزءًا مكونًا لمجال تطوير المنظمات منذ تأسيسه وأنها - أي القيم – أخذت موقعًا مهمًا في ممارسة تطوير المنظمات بحيث أصبح يشــار إلى المجال من قبل التهكم أنه حركة دينية (Harvey, 1974) ومع كل ذلك، فإن الفشــل في اتخاذ القيم في الاعتبار يجعل تطوير المنظمات عباره عن بيانات بأســاليب الحلول الفنية تدرس دون إدراك للأســباب لماذا تم تطوير الحلول أو متى ينبغي لممارس أن يطبقها. وقدعبَّر عالم الإدارة إدجار شين (1990A) (Edgar Schien) عــن خيبة أمله في تكملة اســتبانة حول الأســاليب الفنية إلا أنه لا يــرى تطوير المنظمات إطلاقًا كمجموعة من الأســاليب الفنية لكن يراها كفلســفة أو اتجاه كيف يمكن للشــخص أن يعمل بشــكل أفضل مع المنظمات (P.13). أمــا رايا ومارجيوليس Margulies & Raya (1990) فإنهما يتحدثان عن هذا الموضوع بشــكل صريح ومباشر حيث يلاحظان أن مجال تطويــر المنظمات يقوم على قيم وأهم من ذلك فإن قيم تطوير المنظمات الجوهرية تلقي الضــوء الذي يرشــد إلى كل من عملية تطويــر المنظمات والتقنية المســتخدمة. إن تحديد المجــال ينعكس في وجــود وتطبيق القيم التي يتم الترويج لهــا أو الدفاع عنها، وإنه بدون

ذلك، فإن تطوير المنظمات لا يمثل شـيئًا أكثر من مجموعة أسـاليب فنية " (P39) ويتفق آخرون، ويذهبون بعيدًا إلى حد أنهم يتنبؤون أن مسـتقبل تطوير المنظمات سوف يستقر على تطبيق قيمه الجوهرية على الممارسـين والعملاء (Wooten White,1999) وأن القيم ذات أهمية بالنسبة للممارس للأسباب التالية:

١- هي المرشـد للخيارات حول كيف يكون المسـار: إن رجوعنا إلى قيمنا يساعد في إرشادنا حـين لا نكون متأكدين كيف نسـير مـع العميل أو حين يكون أمامنـا عدة خيارات أو طـرق يمكن اتباعها. فحين يحتار العميل في أمـر أفضلية الحلول كمثال فإن قيم تطوير المنظمات في المشـاركة والانخراط قد يشـجعان الممارس أن يوصي بضم أعضاء المنظمة في اتخـاذ القرار حول أي الحلول تكون الرغبة فيه أقوى. إن قيم تطوير المنظمات تقدم توجيهًا وميلًا نحو تحديد مبادئ إرشادية بدلًا من اتباع سلوك محدد بذاته.

٢- إنهـا – أي القيـم – توفـر منظورًا أكبر يمتـد إلى ما وراء أي حل أحادي: وإنه بالنسـبة للممارس، فإن القيم توفر ثباتًا للهدف أكثر من أي ارتباط استشـاري أوحد، ويوفر أيضًا رسالة للمسـتقبل الوظيفي للفرد. إن كثيرًا من الممارسـين يحملون قيمًا ذات مسئولية بيئيـة واجتماعية، وعـدل اجتماعي، ويرون نتائـج لهذه المجالات كمؤثـرات ثابتة في عملهم. كما أن تطوير ظروف عمل أفضل في منظمات أكثر إنسـانية وديموقراطية قيمة رئيسـة يتمسـك بها كثير من الممارسين وكذلك الحال بالنسـبة لمعتقدات رئيسة أخرى يؤمنون بها دون اعتبار للموقف.

٣- إنهـم يميزون بـين تطوير المنظمات وطرق أخرى في الاستشـارات والتغيـير: إن تطوير المنظمات وأنواع أخرى من الاستشـارات الإدارية يتشـاركون في مسائل مهمة ومع ذلك فإن هناك اختلافـات هامة بينهم. وأن إحدى هذه الاختلافات ترجع إلى القيم في عمل تطوير المنظمات. ان تركيز الحلول وعملية الاستشارة للتأكد من النمو، والتطوير والتعلم قيمة رئيسـية ولا تظهر كهدف في معظم نشاطات المشورة الإدارية الأخرى. إنها هيكلة القيم الإنسانية والاهتمام بالناس وهي التي تميز تطوير المنظمات عن كثير من المجالات (الاستشارية) المنافسة. (Church, Hurley & Burke,1992, P.4).

٤- إنها – أي القيم – يمكن أن تساعد في الإيحاء بالحوار وتوضيح المواقف: إن الوضوح في القيم والخيارات يوحي أنه بالإمكان مساعدة ممارسي تطوير المنظمات والعملاء لتفهم سلوك كل للآخر. وإن بإمكان ممارسي تطوير المنظمات شرح السبب في اعتقادهم في اتباع إجراء معين عن طريق تحديد الفوائد التي يتضمنها هذا الاختيار، وإن المدير أو العميل يمكنه أن يفعل الشيء نفسه. إننا نتعلم من منظور بعضنا الآخر ونكتشف التماثل والاختلافات الضمنية (بجانب تفادي تكرار ذات الصراعات مرة تلو الأخرى). إن العميل الذي يقرر عدم تنفيذ برنامج للتوجيه الوظيفي Mentoring Program يعتقد أن الوقت ليس مناسبًا لهذا البرنامج بالذات. وهنا يمكن للمستشار أن يعمل مع العميل في تطوير برنامج آخر يقابل احتياجات العميل ويستمر بقاء ذات الأهداف والقيم الضمنية.

٥- يمكنهم مساعدتنا في تقييم ما قمنا بعمله: يمكن للقيم أن تكون نقطة انطلاق لتقييم العملية كما سوف نكتشف في الفصل الثالث عشر أو أنها نقطة للتوقف والتقييم الذاتي للاستشاري. وعندما نقوم بالعمل حسب قيمنا وساعدنا في الترويج لتلك القيم فإنها نقطة هامة للتعلم والتقويم لبدء اي عقد أو ارتباط.

القيم الأساسية لتطوير المنظمات:

إن عددًا من الافتراضات الإنسانية تتضمنها القيم الجوهرية في مجال تطوير المنظمات. ونحن نقصد بالإنسانية أن الأفراد يستحقون الاحترام، ويوثق بهم، وأنهم يريدون تحقيق التنمية الذاتية والرضا الوظيفي (Wooten & White,1999) وتتضمن القيم الإنسانية أيضًا الإيمان في المساواة والعدالة بين الناس، والمبادئ الديموقراطية، والايمان بكرامة الإنسان وقيمته. وتعريف ذلك تفصيلًا هو أن التوجه الإنساني يمكن تلخيصه بأنه "يحسّن الحياة التنظيمية لجميع أعضاء التنظيم" (Church, Et-Al,1992, P11) ومواكبةً للسابقين، من الكتاب، فإن ليكرت وماكريجر وبليك وموتن وتانين بوم وديفيس , Likert، Macgregor Blake، Mouton , Tannen Baum & Davis (1969) حددوا الانتقال في القيم لتستقر في المنظمات في ذلك الوقت.

ويلخص الجدول (١-٣) القيم البديلة التي يؤمن بها ممارسو تطوير المنظمات.

الجدول (١-٣) قيم تطوير المنظمات

بعيدًا عن	يتجه نحو
• النظرة للناس أنهم سيئون بالضرورة	• النظرة للناس على أنهم طيبون
• اجتناب تقويم الأفراد السلبي	• التأكيد أن الأفراد هم بشر
• النظرة للإنسان أنه شيء ثابت	• النظرة للناس أنهم يعملون متحركون
• يقاومون ويخشون الفروقات الفردية	• يقبلون ويستغلون الأفراد
• إقامة حاجز ضد التعبير عن المشاعر	• جعل إمكانية التعبير المناسب والاستخدام الفعال
• اللعب	• سلوك يوثق به
• استخدام المركز للمحافظة على السلطة والمكانة الشخصية	• استخدام المركز لأغراض تنظيمية ذات علاقة
• عدم الثقة في الأفراد	• الثقة في الآخرين
• تحاشي مواجهة الآخرين بالبيانات ذات العلاقة	• القيام بالمواجهة المناسبة
• تحاشي اتباع المخاطر	• الرغبة في المخاطرة
• النظر لإجراءات العمل أنها جهد غير منتج	• النظر لإجراءات العمل انها ضرورية لإنجاز المهمة بفعالية
• التركيز الرئيسي نحو المنافسة	• تركيز أكبر على التعاون
المصدر TANNEN BAUM, R.& DAVIES, S.A.(1969).VALUES, MAN, and ORGANIZATION , INDUSTRIAL MANAGEMENT REVIEW, 10(2),67-86.	

وبالتوسع في التعريفات المرصودة في يسار الجدول (١-٣) فإن كلاً من مارجليس ورايا Margulies و Raia (1972) كانا ضمن المدافعين الأوائل عن القيم الإنسانية في تطوير المنظمات، والتي قاموا بشرحها على النحو التالي:

١- توفير فرص للأفراد ليعملوا كبشر وليس كموارد في عملية الإنتاج.

٢- توفير فرص لكل عضو بالمنظمة، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة نفسها، لكي يتطور الفرد إلى أقصى إمكاناته / إمكاناتها.

٣- السعي لزيادة فعالية المنظمة لمعنى تفعيل جميع أهدافها.

٤- محاولة إيجاد بيئة يمكن من خلالها إيجاد عمل مثير وذي تحدٍّ.

٥- توفير فرص للأفراد في المنظمات ليكون لهم تأثير على الطريقة التي تربطهم بالعمل، والمنظمة والبيئة.

٦- معاملة كل فرد كإنسان لديه مجموعة متشابكة من الاحتياجات، جميعها مهمة في عمله/عملها وفي حياته/حياتها (P.3)

إن كثيرين ممن يقرؤون هذا البيان من القيم الإنسانية للمرة الأولى يكون لديهم إحساس مبدئي أنها قيم تستحق المحافظة عليها، لكنهم يرونها قيماً مثالية جدًّا للتطبيق في الواقع، خصوصًا في بيئة تنظيمية تنافسية تكون فيها النتائج التجارية ضرورية. إن الممارس في تطوير المنظمات ينظر إلى الإمكانات في إيجاد حياة تنظيمية أفضل لا تكون فيها الأهداف الشخصية والتنظيمية في تعارض. وهذا يعني، ربما بشكل رئيسي بالنسبة لقيم تطوير المنظمات، أن الفاعلية الذاتية، والتحدي، والتعلم، والإنجاز، والرضا يمكن الحصول عليهم في الوقت نفسه الذي يمكن أن تتحقق فيه فاعلية المنظمة وأهدافها، وسوف نعود لهذه النقطة فيما بعد في هذا الفصل

وسوف نناقش في الأقسام التالية عددًا من قيم تطوير المنظمات السارية بشكل أكثر تفصيلاً.

المشاركة والانخراط والتمكين:

تُعَدُّ المشاركة الأساس الأول بالنسبة للقيم الديموقراطية في تطوير المنظمات. ولعلك – القارئ – تذكر إستراتيجية الإدارة المشاركة لليكرت Likert التي سبق شرحها في الفصل الثاني وإن الإدارة المشاركة، ونشاطات تطوير المنظمات المساعدة لها تكسب الموظفين القدرة لكي يسهموا في عملية صنع القرار وأن يكون هنالك مزيدٌ من الرقابة والاستقلال الذاتي في ممارسة عملهم. (Skelley,1989)، وتعني هذه القيمة أن أعضاء المنظمة ينبغي أن يكونوا

متفاعلـين مع القرارات والتغييرات التنظيمية التي يتأثرون بها ذلك "أن الأفراد يدعمون ما هم يسـاعدون في إيجـاده " (Beckhard,1969,P,273 Wooten & White,1999.P11). ويكتـب شـين (Schien,1990,A) إن جوهر تطوير المنظمات هـو: " أن التغيير في النظم الإنسانية لا يتحقق دون التفاعل النشط من جانب أعضاء النظام الذين هم سوف يخضعون للتغيـير – P.16 " وليـس التغيير في هذه الحالة أمرًا مفروضًـا أو تم إملاؤه على المجموعة أو أن الشـخص ملزم به، وبدلًا من ذلك، فإن الممارس مكلف بمسـاعدة المنظمة في تطوير وإدارة التغيير الذي تسـعى المنظمة لتحقيقه، مع منح الفرصة لمشـاركة الموظفين وبذلك تتحول الملكية لأعضاء المنظمة. إن خلق المناسـبات للمشـاركة في صنـع القرار تعني منح الموظفين خيارًا للمسـاهمة (مثلًا، لتقديـم رأي، أو تعبير لمنظور) لكن دون إملاء بتطبيقه. إن توفير الفرص للتفاعل والمشـاركة لا يعني بالضرورة أن جميع الأعضاء في التنظيم سوف يكونون متحمسـين للنتائج، لكن ذلك يعني أنهم قد منحوا الفرصة للتعبير عن رأيهم وأنه بالإمكان تعديله – أي تعديل الرأي. وتُعَدُّ المشـاركة - في هذا الشـأن - جانبًا مهمًا بالنسبة لأعضاء المنظمة بكونهم قادرين على التعبير عن ذواتهم وتحقيق الذات عن طريق العضوية بالمنظمة.

إن المشاركة، على كل حال، ليست رصاصة من الفضة لتمسح جميع المشكلات التنظيمية ويجادل باسمور وفاقانس (1992) Pasmor & Fagans لا يستطيع الشخص أن يقرر قياسًا عـلى مراجعـة لأدبيات تطوير المنظمات" إن إشراك الأفراد في صنع القرار سـوف يؤدي إلى مزايا إيجابية لأي من أولئك المشاركين أو المنظمة ككل"(P.378) . وبديلًا لذلك، فإن عوامل أكثر تعقيدًا سـوف تظهر في السـطح. فقد لا يكون أعضاء التنظيم مدربين أو مسـتعدين للمشـاركة، مثال لذلك، قد لا تكون دعوة الموظفين لحل مشكلات معقدة بالأمر الفعال إذا لم تكـن لدى هـؤلاء الموظفين المهارات لفعل ذلك. وقد تكون المشـاركة أمرًا ذا مجازفة في كثير من المنظمات، حيث يشـعر الأعضاء بشكوك أنهم يجب أن يبتعدوا عن الأطر الهرمية المتعارفة منذ زمن. وهذا صحيح خاصة إذا لم تخلق المنظمات تلك الظروف التي من خلالها يمكن للموظفين من المشاركة بكفاءة، كما لاحظ ذلك، (Argyres – 1957) قبل نصف قرن.

إن خصائص الهيكل التنظيمي (مثلاً منظمة ذات هيكل رأسي)، العلاقات (مثلًا التوقعات من حيث من يمكن ان يشـارك وما المركز الذي سوف يحصل عليه) والتوقعات الاجتماعية مثلاً (القيم بحيث لا تكون مكان مواجهة أو معارضة) هذه جميعًا تمنع خيار الفرد بالمشاركة (Neumann,1989). وأخـيراً، إن زيادة المشـاركة يمكن فعلًا أن تكون معوقًا للأعضاء إن لم تكن حقيقة ويوثق بها. ينبغي على القيادات التنظيمية عدم اختيار لمشاركة الموظفين لأسباب ومظهـر رمزي. وبديلًا لذلك، يجب أن يخلقوا بيئة يمكن من خلالها حدوث مشـاركة حقيقية وأن أعضاء التنظيم يمكن أن يكون لهم التأثير الشرعي (الذي يعتمد على القانون).

أهميـة المجموعات والفرق يقول بيكارد (1969) Beckhard إن أركان البناء التنظيمي الأساسية هي المجموعات ؛ إذ هي الأعمدة المركزية في النظام التنظيمي. ونتيجة لذلك فإنها أي أركان البناء التنظيمي - الهدف الرئيسي لكثير من الحلول. وإن أعضاء التنظيم هم دائمًا ينتمـون إلى واحد عـلى الأقل من هذه الأركان التي يكون فيهـا التنظيم - هذا إن لم يكن ينتمون لعدد من الأركان، وفرق عمل متبادلة بين الإدارات يجرى تنظيمها حسـب طبيعة العمل. مثال لذلك نواب الرئيس التنفيذي، (مديري الوردية الثابتة) ومثال آخر (أيضاً) على حـد قول (French,1969) أعضـاء التنظيم على وجه العموم الذين يطلبون المشـاركة في مجموعة واحدة من هذه الفئة على الأقل. والإدارة الأقرب مباشرة هي التي يقع اختيارهم عليها لتحظى بالقبول والإسهام، وإن فاعلية المجموعة في شكل ما يعتمد على تولي المجموعة بعضًا من المهمة الرئيسـة ومسئوليات الصيانة التي يمارسـها القائد. وإن هذه المجموعات تعكس وتؤثر على قيام المنظمة بوظائفها، حيث إن التشـغيل الناجح للتمويل، والتسويق، والمبيعـات يؤثر على الإدارات الأخرى التـي تعتمد عليها. لذلك، فإن نجاح الفريق في أدائه لعمله ضروري على المسـتوى العام للتنظيم. ويكرر كوجلان (١٩٩٤) Coghlan " حيث إن نجاح مجهودات التغيير بالمنظمة يعتمد على الاستغلال الفعال للفرق والمجموعات لبحثك التغيير عبر المنظمة، فإن المهارات لفهم وتسهيل المجموعات والفرق ضروري بالنسبة لإدارة التغيير" (P.22). وبسـبب انتشـار وأهمية، توجيه الاهتمام لصحة المجموعات والفرق فإن ذلك يعتبر قيمة جوهرية في مجال تطوير المنظمات. وإضافة المجموعات الرسمية والفرق، فإن الأفراد أيضًا هم أعضاء لكنهم غير رسميين سواء أكانوا من الزملاء، أو الأصدقاء أو زملاء (المهنة)، وأنهم غالبًا يكونون من إدارات متعددة، تمارس تأثيرًا قويًا على سـلوك الفرد. وإن

مبادئ المجموعات والمعتقدات الثقافية للمجتمعات تكون القانون غير المكتوب للسلوك، وتُدرَّس هذه القوانين للأعضاء الجدد. كما أن تفهم هذه المبادئ والقوانين أمر مهم يوضح للأفراد كيف يكون سلوكهم وما هو تأثير ذلك على المنظمة وأنه جزءٌ مهمٌّ لتفهم مقدرة الفريق ليسهم في التغيير التنظيمي.

في النمو، والتطوير، والتعلم ربما تكمن القيمة التي تميز تطوير المنظمات عن معظم العمل الإداري والاستشاري وتركيز المنظمات على ذلك. إن محاولة استرجاع الفكر حول معتقداتك، ومهاراتك واتجاهاتك اليوم مقارنة بما كانت عليه قبل ٥ أو ١٠ سنوات مضت. فمن المحتمل أن تكون مختلفًا بشكل أو بآخر وبطرق صغيرة أو ربما بطرق مهمة. لقد تعلمت - لا شك - من الأخطاء وربما غيرت اعتقادًا أو عادة ما اعتمادًا على التجربة المكتسبة. إن الأفراد متساوون ولا يختلفون في الأوضاع التنظيمية. إنهم والمنظمة في عملية واحدة. بمعنى أننا نرى الأشخاص أو المنظمات تتطور وتتغير باستمرار. وإنه بالنسبة لمستشاري تطوير المنظمات، فإن هذه القيمة تعني أننا نختار عدم التنازل عن الشخص أو المجموعة خلال فترات التحدي، بل نبحث عن طرق لمساعدتهم للنمو والتطور. إن ذلك يتناقض مع الفكرة ان الأشخاص غير الناجحين يجب إنهاء خدماتهم وأن الإدارات غير الناجحة يجب حلها. وبديلًا عن ذلك، فإن هذا يعني أنه يجب أولًا إدراك العوامل التي كانت معوقة لتحقيق النجاح ثم بعد ذلك توفير الفرص للتغيير. إن النظرة التفاؤلية عن الأفراد والمجموعات تعني أيضًا أن الارتباطات والحلول ينبغي تنظيمها باعتبارها فرصًا للتعلم، بحيث إن المنظمة يمكن أن تتعلم ليس فقط حل مشكلتها المباشرة لكن أيضًا تتعلم كيف أن المشكلات أو المواقف يمكن أن تتم مواجهتها المرة القادمة، ودون الاعتماد على مستشار. ومثالياً، فإن عملية التعلم سوف تكون راسخة في المنظمة بحيث إن التعلم (اكتساب المزيد من المهارات) يصبح شيئًا عاديًا بدرجة متزايدة (Schein,1997) كجزء من القيادة والإدارة.

تقييم ذات الشخص بالكامل: التعرف على أي شخص وتقييمه يعني ثلاثة أشياء. أولًا: أن الحالة دائمًا أن الشخص الذي شغل وظيفة، أو واصل طريقًا تعليميًا لأي فترة زمنية مهما كان طولها المهني سوف يكون مصنَّفًا أو مهملًا بحكم الفئة المهنية مثل: المحاسب، المسوق،

موظف استقبال، عامل خط الإنتاج بالمصنع.. إلخ. وبالتالي فإن التكليف بالعمل ومشكلاته التي تقدم لذلك الشخص حسب بطاقته الوظيفية القائمة، والافتراضات حول المعرفة المهنية والمصالح الذاتية. فالمحاسب لا يؤتى به لحل مشكلة خدمة العميل، والعامل في خط الإنتاج ســوف لا يسأل عن رأيه حول مشــكلة هندسية. يحتمل أن ذلك يتم بسبب تنظيم العمل، لكــن ذلك يعود أيضًا للافتراضــات حول ما هو نوع العمل الذي يريــد أن يقوم به الناس. إن الأفــراد يريــدون أيضًا التنوع، أو ربما أنهــم يرغبون في تغيير المســتقبل الوظيفي، وإن المنظــمات يمكن ان تهيئ فرصًا تعترف قيمهــا بالرغبات المتعددة ومهارات أعضاء المنظمة. تأمل كيف يمكن أن تكون لعامل الصناعة معرفة عن الإنشــاءات وهندســة المنتجات أو ما يعرفه موظف الاســتقبال عن خدمة العميل ومشكلات العلاقات العامة، وقد يكونون على معرفة جيدة عن مجالات ليست مباشرة في وصف وظائفهم. كما أنها حقيقة أيضًا أن معظم النــاس يرغبون وهم قادرون على ذلك في مســتوى عالٍ من المســاهمات لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بما يمكن أن تسمح به البيئات التنظيمية (French 199.P24) ولسوء الحظ إن معظم المنظمات تدفع أعضائها إلى الوراء دون تمكنهم من تقديم إســهامات أعظم. إن المنظمات تستطيع أن توفر الدعم الذي يمكّن من التعلم، والنمو، والتطوير والذي من شأنه الاعتراف بإمكانية الأفراد في أن يُســهموا بما يفوق أولئــك الذين تعاقدوا أصلًا معهم. ثانياً: إن الإقرار بأعضاء المنظمة باعتبارهم بشرًا متكاملين يعني احترام مشــاعرهم كبشر. كما قد يكونوا متحمســين لنجاح حققوه وإنهم بسبب ذلك يســتحقون تهنئة صادقة، أو أنهم قد يرغبون في فرصة يحتفلون فيها مع زملائهم بنجاح تكون قد حققته المنظمة. وقد يحملون همومًا بســبب تكليفهم بمسئوليات جديدة، أو أنهم قلقون بشأن توقعات جديدة، أو غير راضين عن تغيير في السياســة (سياسة المنظمة). إن تطوير المنظمات يهدف إلى احترام هذه التغــيرات العاطفية والإقــرار بها. وإن التعبير بالغضب والــصراع ردة فعل طبيعية وعادية بالنســبة للتغيير التنظيمي ويجب عدم تجاهله أو محاولة كبته. ثالثًا: إن، اعتبار الإنســان بكاملــه يعني الاعتراف والإقرار بالتنوع والمزايا التي تجيء بها الفروقات الفردية للمنظمة. إننــا نلتحق بالمنظمات بهويات متعددة – الجنــس، العمر، العرق، الموطن الأصلي، الديانة، مســتوى القدرة، الخلفية الاقتصاديــة وهكذا. وإن كثيرًا من الممارســات التنظيمية انتهت تاريخيًا بتجاهل أو إســكات أصــوات بديلــة (Prasad,Pringle&Konard,2006) وهذا

خاصية حقيقية بالنسبة للأعضاء الذين هوياتهم ليست مماثلة لهويات المديرين. وكانت النتيجة أن الأفكار والمساهمات من الأعضاء من ذوي الخلفية الفنية والخبرات الواسعة لم يسمع عنها أو يشار إليها. إن الإقرار بتباين هويات الأعضاء في المنظمة يعني توجيه اهتمام خاص إلى تمكين واحترام الإسهامات المنفردة لجميع الأعضاء.

الحوار والتعاون: مبكرًا في عام ١٩٦٩؛ لاحظ بيكارد Beckhard "أن إحدى المشكلات الرئيسية ذات الأثر على الفاعلية التنظيمية هي كمية الطاقة المهدرة وظيفيًا التي تستهلك في منافسة غير ملائمة، وفي عراك بين المجموعات والتي كان ينبغي أن توجه – أي الطاقة – نحو التعاون" (P.33). ويمكن في الواقع قول ذات الشيء عن الأفراد. إن قيمة رئيسية في تطوير المنظمات هي إيجاد بيئات صحية تؤدي إلى ترويج التعاون أكثر من المنافسة، بافتراض أن الجميع يكسب وأن التعاون أفضل من الصراع. وهذا لا يعني أن كبت الصراع مرغوب فيه، ففي الواقع، النقيض لذلك هو الصحيح. إن حلول تطوير المنظمات تسعى إلى دفع الصراعات إلى النور حيث يمكن معالجتها بأسلوب صحي عن طريق الحوار المفتوح، بدلًا من جعل كبت الصراع الذي يستمر ولا يتم الحديث عنه. وفوق ذلك، فإن الهدف هو أن أعضاء التنظيم يعلنون كيف يتعرفون على الصراع الخفي وكيف يتفاعلون معًا بأسلوب سليم.

الأصالة، الانفتاح، والثقة: إنه بحسب بورك (1977) Burke خلال استعراضه لتيارات تطوير المنظمات، إن الأصالة في طريقها لتجاوز الديموقراطية من حيث الأهمية كقيمة أساسية في مجال تطوير المنظمات. إننا حين نؤسس بيئات تنافسية فإن المنظمات تتطور بسياق تكون فيه القيمة والأهمية هي في حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوطة بغرض الحفاظ على المركز أو السلطة. إن الممارسات التعاونية لا يمكن أن تنجح في مثل هذه البيئة وبدلًا من ذلك، فإن هذه البيئات تطالب أن نعمل بأسلوب فيه أصالة. ولكي نكون ذوي أصالة، ينبغي أن نكون صريحين، وصادقين، وأمناء، وذوي مصداقية حول خطط الفرد منا، وآرائه ودوافعه. ولهذا تبعاته بالنسبة للمديرين في كيفية اتصالهم بالموظفين وكمثال لذلك، تقديم شرح أمين بالنسبة لأي مشروع (ما هو الغرض من المشروع ولماذا) إضافة إلى رأي الشخص وقناعاته حول هذا المشروع. إن القيادة الأصيلة تطالب الثبات

(وعدم التذبذب) في القول والفعل حيث إن التابعين (أي الموظفين) ينظرون إلى سـلوك القادة عما إذا كان حديثهم صريحًا ويمكن الوثوق به (Goffee and Jones ,2005) . إن القـادة يبرهنون على ثقتهم عند تزويدهم موظفيهم بالمعلومات، ويشرحون لهم الاتجاه التنظيمي، والقيم والمبادئ والأساس المنطقي، وضمهم في الحوارات والمناقشات، والسماح لهـم بصنع القرار. وتنطبق هذه القيمة ليس فقط على أعضاء التنظيم لكن تنطبق أيضًا على مـمارسي تطوير المنظمات، والذين يجب أن يكونوا من ذوي الأصالة مع العملاء بما يجعلهم يتوقعون ذات الشيء بالمقابل. وهذا يعني مواجهة العملاء في الموقف المناسب، وأن تكون صريحًا مع العميل في تقويم البيانات والمشـاعر (بالنسـبة لمقدم المعلومات). ليـس هناك حل (تأثير)، أو منظمة تتمسـك بكل هذه القيم الـواردة في الجدول (٣,٢) باعتبارهـا قوالـب ثابتة لا تتحرك. وفي الواقع، يحتمل أنه ليـس من المفيد التفكير حول القيـم أنها فئـات أو اصناف، لكن بدلاً من ذلك يجب أن يكـون التفكير في أنها مشروع أو هدف. إن كثيراً من الممارسـين يعتقدون أن قيم تطوير المنظمات ليست حالات (مثل أن المنظمة تتبع أسـلوب المشـاركة أو عدمه تطبق أو لا تطبق نظام الإدارة المشـاركة) وأنها ذات توجه نحو تطبيق أسـلوب فريق العمل أو أنهـا ذات التوجه الأحادي (إدارة الفرد) لكن بالأحرى هي سلسلة متصلة أو أنها اتجاه. إنها تمثل حركة بعيدة عن الأفكار التقليدية للبيروقراطية التنظيمية والسلوك الإنساني (مثل نظرية (X) التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني) وتتجه نحو أفكار إنسانية بديلة تجاه الأفراد والمجموعات، إن أي تدخل استشاري أو إستراتيجية تكيف بنجاح القيم الأساسية لتطوير المنظمات يمكن النظر إليها أنها عامل يحرك المنظمة نحو هذه القيم بدلاً من الالتفاف حول قيمة واحدة ثم استبعاد أخرى وهكذا كما تفعل أنت في مفتاح الكهرباء. ويبرهن هذا الاعتقاد على قيمة أن تكون في حركة وتقدم، وإن المنظمات والأفراد دائمًا في حركة تطور وتغيير.

الجدول (٢-٣) القيم الحالية في تطوير المنظمات

•• التشارك، والمشاركة، والتمكين
•• أهمية المجموعات والفرق
•• النمو، والتنمية، والتعلم
•• تقدير قيمة الشخص كله
•• الحوار والتعاون
•• الأصالة والانفتاح، والثقة

التغييرات المتعاقبة في قيم تطوير المنظمات ومناقشتها:

منذ نشـأة المنظمات واعتبـار تطورها أحد مجالات الدراسـات المهتمة بالإنسـان ووعيه الذاتي وتطوره؛ صاحبها التوجه الإنسـاني في البحث والدرس. لقد كان تطوير المنظمات دائمًا ذا مكونات نظرية، وعملية وإنسـانية، بتركيز يتفاوت في واحد من هذه المجالات الثلاثة وذلك في بعض مراحل تاريخه (Friedlander, 1976) . وعلى كل حال، وكما ناقشـنا في الفصل الثاني إن الحركـة نحو فعاليـة التنظيم التي ظهرت مؤخرًا أخذت بقوة بعنان تطوير المنظمات بسـبب أن الممارسـين كثيراً ما يطلـب منهم أن يقدموا استشـاراتهم في التغيير على مسـتوى المنظمة ككل. وإن كلاًّ مـن فان إندي وبورك وتـشرش (Van Eynde, Burke, & Church (1994 من خلال مسـح لممارسي تطوير المنظمات في التسـعينيات 1990S وجدوا زيادة في توجه الممارسين نحـو تحقيق مخرجـات الفعالية التجارية (مثـل زيادة الإنتاجية (براعة وسـهولة الجودة، أو تطويـر القيمة التنافسـية) (بدرجة أكبر) مقارنـة بالقيم التقليدية الإنسـانية (مثل الانفتاح، والتعـاون) وقيم أخرى تم شرحها مسـبقًا. وبالمقارنـة مع هاتين الفئتـين – الفعالية التجارية والاهتمام بالتوجهات الإنسـانية فإن الممارسين صنفوا في درجة متدنية تلك القيم ذات العلاقة بالبيئـة الخارجية، مثل العناية بالبيئة الطبيعية، وتعزيز مواطنة الشركة – أي علاقتها بالمجتمع باعتبارهـا أحـد مكوناته تمامًا مثل المواطنين. وفي واقع الأمر، فإن القيم الرئيسـية في المجالين - (الفاعلية التجارية والاهتمامات الإنسـانية)- كانا متساويين في الترتيب تقريبًا والأهمية بالنسبة

للممارســين. وقد لاحظ الباحثون أن الممارســة المعاصرة تعالج بشــكل متكرر النتائج النهائية الهامة، وأن النشاطات التجريبية للأفراد والمجموعات ليست هي الهم الأكبر في ممارسة تطوير المنظمات وإن التركيز على النتائج التجارية في تطوير المنظمات يســتهدف النتائج النهائية ذات الأهميــة والتــي قد تتضمن التحجيم، والتغيرات في وظائف الأفــراد. وإن كثيراً من المراقبين قد أحســوا بالحذر من إضافة الفعالية التجارية لقيم تطوير المنظمات الإنسانية (انظر) (Nicoll 1998) مــع ملاحظــة أن تطوير المنظمات إذا تحرك بشــكل كبير بعيدًا عن جذوره الإنســانية وواضعًــا الأفضلية لصالح كفــاءة وإنتاجية المنظمة، فإن تطوير المنظمات ســوف لا يكون من السهل الاستدلال عليه من أصوله الإنسانية (Church Et Al , 1992 , P.14) وإن تطبيقًا لهذا الاتجاه بشكل مبالغًا فيه قد يعني نهاية تطوير المنظمات كمجال مستقل بارز (P.7) وعلى كل، فليس هناك اتفاق على أن القيم الإنسانية في تطوير المنظمات قد تكيفت عمليًا مع التحديات التنظيمية المعاصرة (Margulies Of Raia 1990) وأن هذا شكل آخر للتكيف مع الاحتياجات. ولاحــظ آخرون أنه قد تحــدث فجوة في الأجيال بين أولئك الذين كانــوا في المجال / التخصص تطوير المنظمات - لفترة طويلة يتباكون على إضافة الكفاءة والربحية للقيم الأساسية لـ تطوير المنظمات وملازمة اســتبعاد جذوره الإنســانية) وأن المســتجدين في ممارسة تطوير المنظمات، الذين يرون حلول تطوير المنظمات كوســيلة لمساعدة العملاء ليحقق المخرجات التجارية التي يسعون إليها. (Hultman,2002) ويشير كل من ديفيد برادفورد (Daived Bradford) ووارنر بورك (Warner Burke, 2005) أنه يوجد تصغير لإصرار تطوير المنظمات على القيم الإنسانية، مع ملاحظة أنها تؤدي إلى مجموعة من الممارسين الذين يدافعون / يروجون لقيمهم الشخصية والذين هم ربما يكونون ســاذجين – لو جازت الكلمة – حول الظروف المتقلبة التي يكون فيها تركيز بعض القيم على أخرى.

إن الاهتمامات الإنســانية الفاعلية التجارية ليس بالضرورة أن تكون أهدافها متعارضة متى تم التنفيذ بشــكل صحيح. وأنه يجب أن نهتم بالاثنين: الأفراد المتأثرين والطريقة التي يعملون بهــا (العمليــات)، وأيضًا ما ينتجونه بالفعل (المخرجــات) (Church Et- Al 1994-P.35) وفي النهايــة إذا كانــت وظيفة أخصائي تطوير المنظمات هي مســاعدة العميــل في تحقيق ما يريد إنجــازه، فهذا يمكن تحقيقه في الإطار العريض للقيم الأساســية والمعتقــدات الأخلاقية لتطوير المنظــمات. وهــذا على كل حال لا يعني القول إنه لا توجد تحديات أو تشــدد للتمســك بهذه

المعتقدات. مثال ذلك، ما مسؤولية المستشار في مساعد العميل لكي يعرف للموظفين مسؤوليات الوظائـف مرة أخرى والذين لا يرغبون في تغيير مهـام وظائفهم؟ أنه يجب على ممارس تطوير المنظمات أن يتمسـك بالقناعة أن تحقيق الفعالية الذاتية والمخرجات التجارية ليس بالضرورة دائمًـا يتعارضان في النتائج، ولذلـك يجب على الممارس أن يدرك أهميـة التحاور مع التحديات وحالات التشدد للتمسك بقيم تطوير المنظمات، بحيث يكون ذا وعي بالخيارات التي أمامه.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

تأمل في بيان الإرشـادات الأخلاقية بالنسـبة لمجال تطوير المنظـمات والوارد كملحق في نهاية هذا الفصل. ماذا تعتقد أن يفعل الممارس حين يواجه بهذه السـيناريوات. حدد الموضوعات في جملة أخلاقية ذات العلاقة بكل موقف.

١- لقد علمت بمشروع يمكن أن يسمح لك بممارسة مهاراتك الجديدة في تطوير المنظمات مـع منظمـة غير ربحية. وحيث إنك لم تحضر ورشـة عمل مثل هـذه من قبل فأنت متحمس بتلقي هذه الفرصة، وإن ذلك سـيكون مستقبلًا وظيفيًا عظيمًا لك وأنه أيضًا سـوف يساعد المنظمة وهي تستحق. كما أنك بالتأكيد لن توافق على تغيير المجموعة من أجل مصلحتك. فما الاعتبارات الأخلاقية التي توجد لمشـاركتك؟ هل يؤثر ذلك إذا قامت المجموعة بتعويضك عن وقتك (الذي قضيته في المهمة) هل يؤثر ذلك على فكرة التعويض إذا كانت الجهة شركة خاصة وأنت أصلًا موظف بها؟

٢- باعتبارك مديرًا للجودة في الشركة تسـأل الأعضاء من موظفيك ان يجروا مقابلة مع خمسة عشر من أصحاب المصلحة الحقيقية لتقرير مسـاندتهم لفعالية تدريبية جديدة. وهنا قام موظفوك بتلخيـص البيانات لك، وراجعوا الملخص في اجتماع عام للموظفين. ويبدو واضحًا أن اثنين من الرؤسـاء التنفيذيين ضد الفعالية بشدة، وأن اثنين معها بشدة وحدث أنك قد تستفيد من معرفة من هم المؤيدون حتى يمكنك إقناع المعارضين لكي يؤيدوا الفعالية التي تقدمونها. ما الاعتبارات الأخلاقية التي توجد في هذه الحالة؟ ماذا لو أن موظفيك لم يقدموا أي وعود وإن أجريت معهم المقابلة؟ هل يؤثر ذلك لو أن الموضوع كان ذا حساسية؟

٣- مجاملــة منــك لصديق يدير فريقاً صغيراً يتكون من ســتة مهنيــين، وافقت أنت على تنظيم اجتماع للفريق وخشــيت أن ينقلب الاجتماع إلى نزاع. طلب صديقك أن تدير أنت المناقشــة مســتبعدًا عدة مسائل يعرف صديقك أنها مشــكلات تسبب جدلًا بين الفريق. وحيث تعرف أن هذه الصراعات هي المصدر لمشكلات الفريق وأنها نقاط من الضروري مناقشــتها لمساعدة الفريق في تحســين مداولاته، هل تعمل على عرض هذه المسائل وتساعد الفريق في حلها أم أنك تعمل بحسب طلب صديقك؟

٤- أنت مدير للعمليات في قســم الطوارئ في مستشفى محلي، وحدث أن أصدرت الولاية نظامًــا تــم بموجبه أنه يجب تعبئة بعض الأوراق قبل وبعــد زيارة كل مريض، وكونك المديــر قمت بتصميم أوراق ونماذج إجراءات الدخول لتتواءم مع المتطلبات القانونية، وأنت تريد أن يكون الموظفون الإداريون وموظفو التمريض على علم بهذه التغييرات، وأنت تدرك أنه ســتكون هنــاك معارضة (لهذه التطورات). كيــف يمكن لقيم تطوير المنظمات في المشــاركة والانخراط، والتمكين والتعاون والانفتاح. كيف يمكن عن طريق هذه الأساليب اقتراح ما يمكن عمله بعدئذ؟

التحديات حول التمسك بقيم تطوير المنظمات:

يرى شين (Shein 1990A) وآخرون (Church 1992) أن التوترات والتحديات تبرز أمام الممارس وهو يتمسك بالقيم التي ذكرت أعلاه ومن بين تلك التحديات ما يلي:

١- التوترات المالية والاقتصادية:

إن أخصائيي تطوير المنظمات دائمًا إما إنهم مستشــارون من خارج (التنظيم) مطالبون بالترويج لكسب تأييد العملاء بالنسبة لأحد المداخل أو إنهم ممارسون من الداخل يعملون مــع المديرين في نفــس المنظمة. وفي أي من الحالتين، فإنه من الأســهل شرح المداخل لحل المشكلة بدلًا من الدخول في نقاش عن القيم مع عميل محتمل أن المستشارين من الخارج وهم يعتمدون في معاشــهم على (الاستشــارة) في تطوير المنظمات قد يجدون من السهولة التحــدث مع العملاء عن أســاليب تطوير المنظمات مقارنة بالتمســك بحوارات تقدم على أســاس القيم الضبابية. قد يقررون الارتباط بما لا يتفق مــع قيمهم القائمة مع عميل لديه

اســتعداد للدفع. إن (Churcttetal) وآخرين (١٩٩٢) يشــيرون لذلــك بالقول "إنه القلق مدفوعاً بإرضاء الذات والنجاح الشخصي، والمكافآت المالية مقابل الدفاع عن القيم الإنسانية التقليدية التي تتضمنها عملية الاستشارة (P.20).

٢- النظر إلى تطوير المنظمات كتقنية:

إن ممارسي تطوير المنظمات يجدون ذلك الاتجاه مغريًا لاستخدام أدوات محببة سريعًا وبشكل تقديري أو استخدام آخر التقنيات في محاولة لكي يكونوا سباقين في ذلك. إن النشاط التجاري والممارسات الاستشارية أدت إلى تطوير أساليب محددة في تطوير المنظمات بحيث إن كلاًّ من الممارســين والعملاء يكون مغرمًا بمدخل مألوف أو مستوى جيد. وعلى كل، فإن الإثارة حول الأسلوب الجديد يمكن أن يتجاهل القيم التي تقوم عليها أو حتى استيفاء الحد الــضروري لتنفيذها في المقام الأول. رايــا ومارجليس أكد Margulies&Raia " إن كثيراً من الممارســين أصبحوا نمطيين – روتينيين – في تطبيقهم، لقد استسلموا لضغوط الإدارة للعلاج السريــع، والتركيز على الفائدة الفورية، والحل النهائي، ويبــدو أنهم فقدوا الاهتمام بالقيم الأساسية في المجال- تطوير المنظمات P.38". إن كثيراً من الطلبة والممارسين الجدد في مجال تطويــر المنظــمات بالذات أصبحوا مغرمــين بالكتب التي تســتهدف " ١٠١ حلاً جديدًا في تطوير المنظمات " ودون معرفة كاملة في متى ولماذا يكون تطبيقهم لها.

٣- ثقافة الإدارة والتوقعات:

إن السرعة والإنتاجية قيمتان رئيستان في ثقافة إدارة الأعمال بالولايات المتحدة. المديرون يبحثون عن حلول سريعة لمشــكلات فورية ويريــدون أن يكونوا على مقدرة ليبرهنوا كميًا عن مدى قيمة ما يصرفونه من مال في (الاســتعانة) بمستشــار. فالمستشار الذي يقضي وقتًا في المســوحات، ويجري مقابلات، ويقدم تغذية مرتدة، أو يعقد اجتماعات تســهيلية، يبدو أنه يقدم القليل جدًا كما أنه يســتغرق وقتًا طويلاً ليقدم عمله. وأن هذه الثقافة – ثقافة الإنتاجيــة – والتوقعات والسرعة تدفع ممارسي تطويــر المنظمات للعمل بعيدًا عن صرامة عمليات التحليل القائمة على القيم، كما تدفعهم إلى إجراء مناقشات سريعة للحلول وبرامج الحلــول. وهــذا يخلق نوعًا مــن التوتر بين تنبــؤات قيم ومعايير ومعتقدات الشــخص في داخل المنظمات، وذلك مقابل أن يكون فقط أخصائي تســهيل المهمة لخدمة أغراض الإدارة

(Church, Et Al 1992. P.20) والمديرون قد ينظرون للممارس الذي يناقش القيم على أنه متخلف عن معرفة التحديات التنظيمية المعاصرة.

٤- البحوث:

إن مشاريع البحوث الأكاديمية التي سعت إلى المقارنة والتباين بين التقنيات المستخدمة في تطوير المنظمات دفعت الممارسين ليروا تطوير المنظمات (والمجال للتطور) كمجموعة من التقنيات التي أدت لمخرجات محددة بدلاً من اختبار ما إذا كانت تلك التقنيات مناسبة لتطبيق القيم الأساسية للمجال (Chein,1990 A).

أخلاقيات تطوير المنظمات:

ترجع الأخلاق إلى القيم في إرشاد الممارسين في كيفية تنظيم وتطبيق القيم وإن المعتقدات الأخلاقية توضح أخلاقيات مرغوباً فيها، قياسًا على مجموعة من القيم الضمنية مثل تلك التي ذكرت أعلاه (White & Wooten, 1985) وقد جاء في مسح حول تطوير المنظمات وأخصائي الموارد البشرية في أوائل الثمانينيات (١٩٨٠S) قول الممارسين أنه لا يوجد تعريف واسع الانتشار للأخلاق بالنسبة لمجال تطوير المنظمات. وقد تعاون عدد من العلماء في وقت مبكر في اعداد مسودة بيان، والتي تمت مراجعتها في وقت لاحق وتم نشر صيغة بحاشية في كتاب عام ١٩٩٠ من قبل جلرمان ومارك فرانكل وروبرت لادمسون Gellerman, Mark Frankel and Robert Lademson وتم طباعة الإرشادات الأخلاقية بالنسبة لأخصائي تطوير المنظمات كملحق في هذا الفصل. ويحتوي هذا البيان كثيراً من القيم التي تمت مناقشتها مسبقًا في هذا الفصل بما في ذلك القيم التي تركز على العميل وأن هذا البيان الواضح للأخلاق له الكثير من المعجبين وأنه سيكون مرشدًا مفيدًا بالنسبة لك – القارئ – خلال هذا الكتاب بأكمله. إن الصراعات الأخلاقية بالنسبة لأخصائي تطوير المنظمات أمر واقع، نحن سوف نستكشف بعضًا منها في فصول الكتاب الأخيرة.

الملخص:

إن قيــم تطوير المنظمات جزء مهم من هوية هذ المجــال، وهي تميز تطوير المنظمات عن طرق أو أســاليب أخرى في مجال الاستشارات. وإن قيمها تساعد الممارسين على تحديد الخيارات حول كيف يكون الاستمرار في الحلول. إنها توضح تفكيرنا وتساعد في تأسيس حوار مع العملاء حول ماذا نحن نوليه اهتمامًا ولماذا. كما أنه يقدم طريقة لتقويم عملنا ويعطي الممارسين هدفا أكبر لعملهم. إن قيم تطوير المنظمات تشمل المشاركة، والانخراط، والتمكين، والمجموعــات، والفرق، والنماء، والتطوير، التعلم والتفكير في أعضاء التنظيم كمجموعة من الأفراد، والحــوار، والتعاون، والأصالة والانفتاح، والثقة واضيفــت مؤخرًا الفعالية التجارية لهذا الكشــف من الاهتمامات الإنســانية لتضم أيضــاً قيماً أخرى مثل الجــودة، الإنتاجية والكفــاءة والتي يلقــي الضوء على بعضها كصراع محتمل مع تعاليم قيم الإنســانية، وعلى كل حال فإن التضارب بين القيم لابد أن يحدث طالما أن الممارســين لتطوير المنظمات يجب أن يتجاوبــوا مع القــوى الاقتصادية والثقافيــة التي لا بد أن تدفعهــم لينظروا إلى تطوير المنظــمات كمجموعة من الأدوات أو أســاليب الحلول وأن يتجاهلــوا التهم التي تتضمنها هذه الأساليب. وأخيرًا إن بيانًا بأخلاقيات تطوير المنظمات تمَّ صدوره وتعديله ليكون بيانًا واضحًا للسلوكيات المرغوب فيها لدى الممارس والتي تقوم على قيم تطوير المنظمات.

قراءات إضافية:

- Gellerman, W.Frankel, M.S., & Ladenson, R.E. (1990), Values and Ethics In Organization and Human Systems Development: Responding To Dilemmas In Professional Lif, San Francisco, Ca: Jossey Bass.

- Margulies, N., & Raia, A.P. (1972). Organizational Development: Values, Process, and Technology, New York, N.Y.: Mcgrawh Hill.

- White, L.P. & Wooten, K.E. (1995). Professional Ethics and Practice In Organizational Development, New York, N.Y: Praeger

الملحق:

بيان بالإرشــادات الأخلاقية للممارسة بالنسبة ل Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية)

نحن نلتزم بالعمل طبقًا للإرشادات التالية:

أولاً: المسئولية الذاتية (أو المسئولية أمام أنفسنا):

١- العمل بأمانة، أن نكون ذوي أصالة وصدق (واستقامة في التعامل ومع أنفسنا).

٢- نعمل بجهد متواصل لمزيد من المعرفة الذاتية والنماء الشخصي.

٣- نتعرف على احتياجاتنا ورغباتنا الشخصية، وإذا تعارضا مع مسئوليات أخرى نسعى وراء الحلول (على أساس) الكل يكسب.

٤- نؤكد مصالحنا بطرق عادلة ومنصفة لنا ولعملائنا ذوي المصلحة للعملاء.

ثانياً: المسئولية للتنمية والكفاءة المهنية:

١- نتقبل المســئولية للنتائج المترتبة على أعمالنا ونقوم بجهود كبيرة للتأكد من أن خدماتنا مســتخدمة بطريقة صحيحــة وننهي خدماتنا إذا لم تســتخدم بالطريقة الصحيحة وأن نجري التصحيح اللازم في حالة سوء الاستعمال.

٢- نطور ونحافظ على كفاءتنا الشخصية ونؤسس علاقات تعاونية مع المهنيين الآخرين.

ثالثاً: نطور المدى العريض لمقدراتنا وهذا يشمل:

١- المعرفة النظرية والممارسة في:

- علم السلوكيات التطبيقي عامة.
- القيادة، الذاتية اليومية، الإدارة الشاملة.
- السلوك التنظيمي - سلوك النظم، التنظيم / تطوير النظام بالتحديد.

٢- مسائل نقابات العمال، مثل المفاوضات الجماعية، التعاقد وجودة الحياة العملية (Qwl).

٣- المسائل ذات الثقافات المتعددة، بما في ذلك مسائل العرق والجنس.

٤- الثقافات المتبادلة، بما في ذلك المسائل ذات العرق واللون والجنس والتنوع داخل وفيما بين الأقطار.

٥- القيم والأخلاق عمومًا وكيف تنطبق على كل نظم عميلنا وممارستنا الشخصية.

٦- مجالات أخرى في المعرفة والممارسة ذات صلة بالمجالات داخل (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية)Od وHsd والتي نحن شخصيًا كالأفراد نركز عليها.

٧- المقدرة على:

- العمل بفاعلية مع الأفراد، والمجموعات، ومع نظم كبيرة ومعقدة.
- تقديم استشارات مستخدمين في ذلك نظرية وطرق العلوم السلوكية التطبيقية.
- التعامــل مع المتناقضــات الظاهرية، وذلك في تطبيق علم الســلوك الذي يحدث حين تكون جذور علمنا محددة جدًا أو نظرية عند التطبيق أو أن مدخلنا الحقيقي ابتدائي وليس بالمؤسس علمياً.
- تحديد النظرية وتوجيه تطبيقها، بما في ذلك خلق تجارب تعليمية للفرد، والمجموعات الصغيرة والكبيرة، ونظم كبيرة ومعقدة.

٨- قم بتأسيس علاقات زمالة وتعاون مع مهنيين آخرين في مجال (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية) وHsd ويضم هؤلاء:

- الاســتعانة بالزملاء كمستشارين ليقدموا لنا التغذية المرتدة أو مقترحات حول تطويرنا والتقليل من آثار النقط السوداء.
- خلق شراكة مع الزملاء لتسهيل فعاليتنا في خدمة العملاء الذين تكون حاجتهم أعظم مما نحن نستطيع أن نقدم بأنفسنا.
- نتعــرف على احتياجاتنا ورغباتنا الشــخصية ونتعامل معها أثنــاء قيامنا بأداء أدوار نا ومهامنا المهنية.
- نمارس في حدود اختصاصنا، الثقافة، والتجربة في تقديم الخدمات ونســتخدم في سبيل ذلك أساليب فنية

• لا نسعى ولا نقبل مهام خارج حدود مقدراتنا وبدون فهم واضح من قبل العميل حين يكون تحليلنا في حافة اختصاصنا معقولاً.

• إحالة العملاء لمهنيين آخرين حين يكون ذلك مناسباً.

• قم باستشارة أفراد آخرين ممن لهم معرفة في الأحوال المتفردة للعملاء الذين تتضمن نشاطاتهم مجالات محددة نحن فيها أقل خبرة أو ليس ذوي معرفة بها.

• في مجــالات عمل خاصة (مثل التســويق الهندســة أو R & D). وفي بعض الصناعات المحددة أو المؤسسات (مثل المناجم، الفضائيات، العناية بالصحة، التعليم أو الحكومة). وفي أوضــاع ذات ثقافات متعددة (مثل أوضاع بها اختلاف عرقي كبير، وكذلك الجنس (الذكــورة والأنوثــة) أو الأصل. والممارســة في ثقافات مختلفة عــن ثقافتنا. فقط مع استشارة من أفراد وطنيين أو ذوي معرفة عن تلك الثقافات تحديداً.

رابعاً: المسؤولية أمام العملاء وآخرين من ذوي المكانة والأهمية:

١- نخدم عملاء الأجل الطويل وذوي المصلحة ممن يتصلون بهم.

١- كــن واعياً للمعتقدات والقيم ذات الصلة بخدمة عملائنــا، وخدمتنا نحن، والمهن التي تخصنا وثقافتنا، وأولئك الذين نعمل معهم (سواء شخصياً، أو تنظيمياً، أو ثقافياً).

٢-كن مســتعدًا أن توضــح معتقداتنا، وقيمنــا، وأخلاقنا كمهنيــين في Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية).

٣- تجنب التأكيد التلقائي بالنســبة للنتائج المقررة مســبقًا حول وضع العميل أو ما يجب عمله من قبل العميل أو من قبلنا نحن.

٤- يجــب البحث عــن أي مضامين محتملة لأي من حلول الـ Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنســانية) بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة حين نقوم بتطوير وتطبيق مداخل وبرامج وما يماثلها في الـ Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية) وإذا أرادوا المساعدة نحن قادرون على تقديمها.

٥- حافظ على التوازن في التوقيت، السرعة، وحجم التغيير المخطط له بحيث تدعم علاقات منفعة متبادلة بين النظام والهيئة التي يعمل فيها.

٢- قم بأي نشاط مهني، أو برنامج، أو علاقة بطرق يجب أن تكون ذات أمانة ومسئولية ومفتوحة بطريقة مناسبة.

١- إبلاغ كل من تعمل معه، عن اي نشاط أو إجراء تطلب مشاركتهم فيه:

أ- إعلامهم عن الرعاية، الغرض والأهداف، ودورنا والإستراتيجية، والتكاليف، و المخرجات المتوقعة، والمحددات، والمخاطر.

ب- إبلاغهم بطريقة تدعم حريتهم في الاختيار حول مشاركتهم في النشاطات التي تقوم بها، ولنعرف أنها قد يكون مناسـبًا لنا القيام بنشـاطات تقوم سلطات معترف بها ولا يكون للمشاركين الحرية الكاملة في الاختيار.

٣- التحذيـر من التداعيات الضمنية والمخاطر إذا كان لهـم ثقافات غير ثقافتك أو أننا على نهاية كفاءتنا أو اختصاصنا.

٤- اطلب المساعدة لتوضيح الفروقات الثقافية ذات العلاقة.

٢-حاول الحصول على أقصى المشـاركة من الأفـراد الذين تعمل معهم في كل خطوة في العملية، بما في ذلك المديرون والنقابات وممثلو العمال.

٣- تشـجيع وتمكين الأفراد ليقدموا لأنفسـهم الخدمات التي تقدمها بديلًا عن ترسـيخ الاعتماد المسـتديم علينا، وشجع وقم بريادة ودعم التعلم والتطوير الذاتي من قبل الأفراد، والمجموعات وجميع النظم الإنسانية الأخرى.

٤- اعمل على تطوير ونشر واسـتخدام أسـاليب فنية في التقديـرات والتي تروِج فوائد ومصالح العملاء والمشاركين، وحاول منع سوء استخدام الأساليب الفنية والنتائج.

٥- قدم ما يثبت مسؤوليتنا عن نتائج وتأثير عملنا.

أ- قم بكل الجهود المعقولة لتحديد عما إذا كانت نشاطاتنا قد أنجزت الأهداف المتفق عليهـا ولم يكن فيها أي نتائج غير مرغوب فيها، حـاول إزالة أي نتائج غير مرغوب فيها ولا تحاول تغطيتها (أو التمويه عليها)، استخدم هذه التجارب مثل فرص للتعلم.

ب- كن منفتحًا على نتائج التغذية المرتدة بشأن عملنا وحاول العمل على تحسينه وفق ذلك.

٦- أوقف العمل مع العميل عندما يبدو جليًا أن العميل غير مستفيد (من عملنا)، أو أن العقد قد انتهى سريانه أو أنك لا تقبل أن تستمر في عمل بموجب عقد إذا كنا لا نستطيع فعل ذلك بطرق تتفق والقيم والأخلاق الموضحة في هذا البيان.

ج- قم بتأسيس اتفاق تعاوني (فيه تبادل المنافع) بموجب عقد عادل يغطي الخدمات والمصروفات:

١- تأكد من وجود تفاهم متبادل واتفاق حول الخدمة التي سوف يتم تقديمها، لا تنتقل من ذلك الاتفاق دون منطق مهني محدد لإجراء ذلك التحول والإفادة بالموافقة بذلك من جانب العملاء والمشاركين، يجب الانسحاب من الاتفاق إذا كانت الظروف خارج تحكمنا، بحيث إنها تحول ضد الإنجاز الصحيح.

٢- تأكد من وجود تفاهم متبادل واتفاق يوضح العقد كتابة بالقدر الممكن، مع الأخذ في الاعتبار أن:

أ- روح المسؤولية المهنية تعطي العقد أكثر من شروطه المكتوبة.

ب- بعض العقود غير متكاملة بالضرورة بسبب أن المعلومات بداءة غير متوافرة.

ج- قد لا يكون من الضروري أو المرغوب فيه جعل العقد مكتوباً.

٣- حافظ على المصالح الأفضل للعميل، والمهنة، والجمهور وذلك عن طريق التأكد من أن الاتفاقيات المالية عادلة وتتفق مع القوانين الملائمة، والأنظمة والمعايير المهنية.

د- عالج الصراعات بطريقة بناءة وحاول التقليل من التعارض في المصالح.

١- إفادة العميل بالكامل بآرائنا حول تقديم خدمات مماثلة أو أفضل من منظمات منافسة، نكون واضحين مع أنفسنا، ومع عملائنا، والآخرين من أصحاب المصلحة وذلك حول ولائنا والتزامنا ومسؤولياتنا حين تتعارض المصالح، يجب إفادة الأطراف-أطراف الاتفاق بهذه الصراعات، أوقف العمل مع العميل إذا كانت الصراعات غير قابلة للحل.

٢- السـعي للعمل بدون تحيز حين حل في خلافات بين الاطراف في المنظمة، سـاعدهم في حل نزاعاتهم بأنفسـهم، دون ان تتحيز لفريق، وإذا تطـور الأمر وأصبح من الضروري تغيير دورنا من مستشـار غير متحيز، افعل ذلك بوضوح، واوقف العمل مع العميل إن كان لك ضرورياً.

٣- تعـرف على وتجاوب مع أي خلافات رئيسـية ذات علاقة مهنيـة أو أخلاقية وذلك فيما بيننا وبين عملائنا، كن مسـتعدًا لوقف العمل، مع توضيح أسـبابنا في ذلك إن كان ذلك ضرورياً.

٤- تقبـل الخلافـات في التوقعات والمصالح من قبل أصحاب المصلحـة وحاول أن تدرك أن هذه الخلافات لا يمكن التوفيق دائمًا فيما بينها، اتخذ مدخلًا شـاملًا لحل الخلاف يخدم المصلحـة العامة كلما كان ذلك ممكنًا بحيث يتم تحقيق الصالح العام وخدمة المنظمة ككل، لكن يجب أن تفسح المجال للاستثناءات على أساس مبادئ أساسية أعظم.

٥- تعاون مع مستشـارين من داخل المنظمة ومـن خارجها ممن يخدمون العميل وحاول حـل النزاعات عـن طريق التوازن في خدمة المصالح العامـة للمنظمة وجميع أصحاب المصلحة التابعين لها، اعمل ترتيبات مناسـبة مع مستشـارين آخرين من الداخل ومن الخارج حول كيفية تقسيم المسؤوليات.

٦- حاول الحصول على استشـارة وتغذية مرتدة من طرف ثالث محايد في حالات الخلافات التي ندخل فيها، مع عملائنا، ومستشارين آخرين، أو أي من أصحاب المصلحة الآخرين الذين يضمهم التنظيم.

هـ- حدد وقم بحماية السرية في العلاقات مع عملينا:

١- ضع حدود للسرية واضحة للعميل والمشاركين.

٢- صرح بالمعلومات السرية فقط للسلطات أو المتلقين المسموح لهم أو المتفق عليهم.

٣- استخدم المعلومات التي حصلت عليها أثناء عملك المهني مكتوبة، أومن المحاضرات، أو أي منتدى عام ويكون ذلك فقط بموافقة مسـبقة أو إذا كانت المعلومة محرفة بحيث يكون من المستحيل التعرف على الأشخاص أو النظم الذين نحن قمنا بالعمل معهم.

٤- وفر قدراً كافيا من الاحتياطات للمحافظة على السرية في التخزين وفي إتلاف السجلات، كما قم بتوفير الحماية للسـجلات التي تحفظ فيهـا المعلومات السرية في حالة التقاعد أو العجز

و- اجعـل التصريحات العامة بجميع أنواعها دقيقة، بما في ذلك الترويج والإعلان، وقدم الخدمة حسبما هو وارد في الإعلان:

١- قـم بإسـناد بياناتك العامة التي تقدم فيها آراء مهنيـة أو معلومات قائمة على نتائج أو أساليب علمية مقبولة مما أمكن، مع الاعتراف بمحدودية وضبابية هذه الطريقة.

٢- السـعي لمسـاعدة الأفراد لكي يقوموا بخيـارات قائمة على المعلومة حـين يرجعون إلى البيانات التي نصرح بها كجزء من الترويج والدعاية.

٣- قدم الخدمات كما ورد في الإعلان ولا تتحول دون أساس مهني واضح وبموافقة المشاركين والعملاء وهم على علم بالأمر.

خامساً: المسؤولية اتجاه مهنة Od وHsd. (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية):

١- ساهم في استمرارية التطوير المهني للممارسين الآخرين ولمن هم في المهنة ككل.

أ- عزز تطوير المهنيين الآخرين بشتى الوسائل بما في ذلك:

• التوجيه الوظيفي مع المهنيين قليلي الخبرة.

• تبادل المشورة مع الزملاء الآخرين.

• المشاركة في المراجعة (المهنية) لممارسات (الزملاء) الآخرين.

٢- ساهم قي زيادة المعرفة أو المهارة المهنية بما في ذلك:

• تقاسم الأفكار، والطرق، والنتائج حول آثار المترتبة على عملنا.

• المحافظة على حقوقنا الفكرية والأسرار التجارية في حدها الأدنى على الأقل.

ب- الترويج لتقاسم المعرفة والمهارة المهنية:

• منح حق الاسـتخدام لمنتجاتنـا الفكرية مجاناً ما أمكن وفي حـالات محدودة ببيعها

بسعر مناسب وفقًا للاعتبارات التجارية والمهنية.

- تقديم الثناء لأفكار ومنتجات الآخرين.
- احترام حقوق الآخرين بالنسبة للمواد التي قاموا بصنعها.

ج- العمل مع المهنيين في Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية)الآخرين بطرق تعكس قيمة مهنة Od وHsd (تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية)

١- قم بتأسيس تفاهم واتفاق متبادل حول علاقاتنا بما في ذلك الأغراض والأهداف، والأدوار والمسئوليات، والمصروفات، والدخل والتوزيع.

٢- تجنب النزاع حول المصالح ما أمكن ذلك وحل الخلافات التي تبرز بشكل بناء.

د- العمل بجدية في الممارسة الأخلاقية من قبل الأفراد والمنظمات التي تعمل في نشاطات Od وHsd، وفي حالة ممارسة تدعو للتساؤل، استخدم القنوات المناسبة للتعامل معها.

١- ناقش بطريقة مباشرة وبناءة ما أمكن ذلك.

٢- استخدم وسائل أخرى، إذا كان ذلك ضرورياً، بما في ذلك:-

- المشورة المشتركة والتغذية المرتدة(مع مهني/ أخصائي آخر كطرف ثالث).
- تطبيق الإجراءات لدى المنظمات المهنية المتواجدة.
- المواجهة بشكل عام.

هـ- اتبع سلوكًا يجلب الفخر (والاعتزاز) لمهنة(تطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية) Od وHsd مع التقدير للزملاء في المهن الأخرى.

١- اعمل بعناية بحيث يكون لسلوكنا تأثير على مقدرة زملائنا لكي يعملوا كمهنيين، أفراداّ ومجموعات.

٢- احرص على تقدير احتياجات الزملاء، وكفاءاتهم، والتزامات الزملاء في المهن الأخرى.

٣- احترم حقوق والتزامات المؤسسات أو المنظمات التي ينتمي إليها هؤلاء الزملاء.

سادساً: المسئولية الاجتماعية:

١- تقبــل المســئولية واعمل بصدق نحو حقيقة أن توصياتنا ونشــاطاتنا ربما تغير حياة ومصالح الأفراد الذين هم داخل المنظمة ومحيطها الأوسع.

٢- اعمــل بوعي من خلال محددات ثقافتنا وحساســية الخلافــات القومية والثقافات المتعددة وما يترتب عليها:

١- احترم التوجهــات الثقافية للأفراد، والمنظمات، والجمعيات، والدول ونظم إنســانية أخرى نعمــل نحن في إطارها، بما في ذلــك عملائهم، ومعتقداتهم، وقيمهــم، ومعنوياتهم، وأخلاقياتهم.

٢- إقرار وواجه بطريقة بناءة الأوجه غير المنتجة لتلك الثقافات ما كان ذلك ممكناً، لكن كن حذرًا لآثار توجهنا الثقافي وتأثيره على احكامنا.

٣- قم بالترويج للعدالة وقم بخدمة رفاهية كل (الأحياء) على الأرض

٤- اعمل بكل تأكيد وثقة ومع عملائنا للترويج للعدل والرفاهية بما في ذلك:

• مواجهة التمييز العنصري بطريقة بناءة ما أمكن ذلك.

• الترويــج لقانون تعزيز العمل الإيجابي في حالة التعامل مــع آثار التمييز العنصري في الماضي

• تشجيع العدالة في توزيع مكاسب إنتاجية التنظيم.

٢- ساهم بالمعرفة، والمهارة وموارد أخرى لتعزيز المنظمة، والبرامج، والنشاطات التي من شأنها تحسين الرفاهية للإنسان.

٣- اقبــل خدمة العمــلاء ممن ليس لديهم موارد كافية لدفع أجورنا مع الســماح لهم بدفع أجور مخفضة أو لا شيء حين يكون ذلك ممكناً.

٤- انخرط في محاولات تقوم بها أو محاولات تعاونية لتطوير وسائل لتقديم مساعدات عبر الثقافات المختلفة.

٥- قم بدعم ثقافات تحمل تقديرًا للقيم والمحافظة عليها: الحرية، والمسئولية، والسمعة، وضبط النفس، والاحترام المتبادل، والمحبة، والثقة، والانفتاح، والأصالة في العلاقات، والتمكين والمشاركة، واحترام حقوق الإنسان الأساسية.

د- أوقف الخدمة عن العملاء الذين نعتبر أغراضهم غير أخلاقية، ومع ذلك يجب الإقرار ان مثل هذه الخدمة قد تخدم غرضًا أكبر على المدى الطويل ولذلك يمكن قبوله.

هـ- اعمل بثبات مع أخلاق الجمعية العلمية العالمية، جمعيتنا لتطوير المنظمات وتطوير النظم الإنسانية (hsdوOd) جزء منها. وأخيراً، نحن نقر أن قبول هذا البيان كمرشد لسلوكنا يتضمن تمسكًا بمقاييس قد تكون أكثر من صارمة وقاسية بالقوانين في أي دولة نمارس فيه نشاط، وتنسحب الصرامة أيضًا على الأخلاق لأي من الجمعيات المهنية التي ننتمي إليها، أو التوقعات لأي من عملائنا (في مجال الأخلاق).

المصدر:

Source: Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). Values and Ethics In Organi¬Zation and Human Systems Development: Responding To Dilemmas In .Professional Life. San Francisco, Ca: Jossey-Bass. Reprinted With Permission

حالة دراسية ١: تحليل لفرص في تطوير المنظمات - العمل في الخدمات القانونية لمقاطعة الشمال:

اقرأ الحالة الدراسية لـلخدمات القانونية لمقاطعة الشمال وانظر في الأسئلة التالية:

١- ما شـكل العمل في هذه البيئة؟ كيف تتجاوب مع جولي Julie كقائد؟ قارن (شخصيتها) جولي Julie كقائد مع أوصاف أساليب القيادة التي وردت في الفصل الثاني ؟

٢- ما المشـكلات التنظيمية للمنظمة وفـرق العمل والأفراد التي يمكنك التعرف عليها ؟ ما هي الفرص التي تراها للقيام بعمل تطوير التنظيم؟

٣- كيف أن الفرص التي تعرفت عليها توضح القيم والمعتقدات الأخلاقية في تطوير المنظمات كما برزت في هذا الفصل؟

قالت كريسـتينا Christina: صباح الخير... الخدمات القانونية لمقاطعة الشمال، كيف يمكنني مسـاعدتكم؟ نعـم، فهمت، نعم، لماذا لا أقوم بجدولة وقـت لكم لتأتوا وتتحدثوا مع أحدنا حول وضعكم ثم ننظر في كيف يمكننا مسـاعدتكم؟ سأكون غير مشغولة يوم ١٢ في السـاعة ٣ عصرًا. هل هذا يناسـبكم؟ ممتاز، وأنت تعرف أين يقع مكتبنا؟ نعم، إنه عبر الشارع، جيد، إنني أتوق للحديث معك حين نلتقي.

لقد كانت الأجواء متخمة أصلًا بالأعمال في مكتب (Ncls)، وهو منظمة غير ربحية تقع خارج مقاطعة وسـط المدينة بقليل. وكان في غرفة الانتظـار الصغيرة حوالي عشرين عميلًا ينتظرون المسـاعدة في حـين أن فريقًا من الموظفين يقومون بالتعامـل مع الزوار القادمين لتوهـم ويحددون لهم مواعيد (لإنجاز مطالبهم) ولعدم وجود مكيفات، فقد بدأت الغرفة في التسخين وذلك في شمس بعد ظهر أغسطس مع امتلاء جميع الكراسي.

آسـفة، السـيد جينس Gaines، أعتقد أنك التالي في الدور للمقابلة ونظرت كريسـتينا Christina إلى الازدحـام المتزايـد. أوه .. لا، لا، لا، قالت ذلك. وهنا قامت امرأة طويلة من كرسـيها وتقدمت للأمام رافعة صوتها: أنا هنا منذ السـاعة ١٠ صباحًا وكنت أنا الأولى هنا. أنا دوري التالي. إن عليه أن ينتظر دوره (السيد جينس Gaines) ونظرت حولها في الغرفة لتأييدها، بعض الأشـخاص أشاروا بإيماء رأسـهم في حين بدأ الذين في الانتظار ينظر بعضهم إلى بعض وهم محبطون.

" نعم، أنا آســفة أنك انتظرت طويلا، لكن الســيد جينس Gaines قــد عمل ميعادًا " قالت كريســتينا Christina نعم الســاعة ١١:٣٠ قالها السيد جينس Gaines، سوف تكون هناك فقط عدة دقائق حتى يجيء شخص يتعامل معك، قالت تلك السيدة كريستينا Christina :

" أنتم بحاجة إلى مزيد من التنظيم " قالت ذلك المرأة. وهي تحرك عينيها ورجعت إلى مقعدها. أخذت نسخة من مجلة للترفيه قديمة ظلت سنتين تحركها للحصول على الهواء".

ونظــرت كريســتينا Christina في ســاعتها وكانت الســاعة ١٢:٢٠. إن عــداد مواقف السيارات قد تجاوز المدة المحددة. "خذ مقعدًا يا سيدي، وسوف أكون حالاً معك". وأخذت حقيبتها وبسرعة اتجهت نحو الباب الأمامي. " إلى أين تعتقدين أنك تذهبين يا آنسة؟ " جاء بذلك صوت من غرفة الانتظار. لا يمكن أن أنتظر أكثر من ذلك. صوت آخر جاء مع ســماع ضحك عالٍ صدر من أحد أركان الغرفة.

وجدت كريســتينا Christina المربعات الأربعة من المباني حيث تقف سيارتها، وهناك وجدت أنه تم وضع الظرف الأصفر مع بطاقة مخالفة موقف بمبلغ ٢٥ دولارًا وضعت على زجاج السيارة.

تقوم (Ncls) على تقديم خدمة المحاماة في قضايا الإسكان والتوظيف. لكنها أيضًا تجمع محامــين مع عملاء لا يســتطيعون دفــع تكاليف المحاماة في أي قضية بمــا في ذلك العنف الأسري وقوانين العائلة. وتقدم الخدمة للعملاء مجانًا، مع أن بعضهم يدفع جزءًا من التكلفة وحســب دخل الشــخص، ويدفع باقي التكلفة من المنح. معظم موظفي المركز متطوعون وعددهم ١٥ متطوعًا وكذلك طلبة من كلية القانون وهم يشــكلون معظم موظفي المركز، وهم يتطوعون في المركز خلال الســنة الثالثــة بكلية القانون وإن معظم الطلبة يعملون في المركز لمدة فصل واحد يحصلون في النهاية على شهادة تدريب كمتطلب لدراستهم. هذا وإن المنافســة شديدة بين الطلبة ليحصلوا على فرصة العمل في المركز، والمديرة جولي Julie هي الوحيــدة الموظفة لكامل الدوام، وتعمل بالمركــز منذ عامين، إلى جانب إدارة المركز، وإدارة المتطوعين والطلبة واجتذاب المحامين للتطوع وإدارة ودرس عمل التدريب لكل من الطلبة والمتطوعين من المحامين، فإن همَ جولي Julie الرئيس هو التمويل، وهو مشــكلة مستديمة وقائمة. ويتكون المكتب الصغير حيث يوجد Ncls من غرفة انتظار وأربعة مكاتب وتشغل

جــولي Julie أحد هذه المكاتب الأربعة، في حين يشــغل الثلاثة الأخرى الطلبة والمتطوعون الذين يعملون لفترة (٢٠-١٠) ساعة في الأسبوع، ويكون ذلك عادة بنظام النوبات من ٦-٤ ســاعات للنوبة الواحدة. ويوجد حاســب آلي في كل من المكاتب الأربعة، كما يوجد طابعة Printer واحدة يشــترك فيها كل المركز ويوجد في أي وقت بالمكتب حوالي ثمانية متطوعين يشتركون في المكاتب الثلاثة، ويجتمعون مع العملاء للقيام بعمليات القبول.

وتبــدأ عملية القبول بوصول العميل بدون ميعاد مســبق أو بميعاد تم بالاجتماع الذي يستغرق حوالي الساعة. واعتمادًا على حاجة العميل، فإن أوراق القبول تتكون من ثلاث إلى ســت صفحات من الأســئلة، ويوجه الموظف العضو الأسئلة للعملاء لكي يتمكن من تقديم أقصى مساعدة ممكنة، وتتضمن استمارات القبول بيانات سكانية عن العميل دخل العائلة وحجم العائلة، وهي التي يحتاج إليها المركز لتجميعها إحصائيًّا شهريًّا وربع سنوي وسنويًا، وهي بيانات يطلبها المانحون لقياس مدى نجاح المركز.

كانت الســاعة ٧:٣٠ صباحًا حين دخلت جولي Julie المكتــب، وكان الهاتف وقتها يرن، لكنهــا تغافلت عنه ليتحول إلى البريــد الصوتي، وتحولت جولي Julie حينئذ إلى الحاســب وبسرعة قامت بفرز رسائل الهاتف التي تجمعت منذ أن غادرت المكتب بعد ظهر الأمس. ورأت أنــه لا بــس من الانتظار حتى وقت متأخر في هذا الصبــاح. وبدأ الموظفون في غرفة الاجتماع، يتوافدون لحضور الاجتماع الشــهري للموظفين، وإن هذا هو الوقت الذي تقوم فيــه جولي Julie بتغطية الإحصاءات الخاصة بالشــهر الســابق مع الموظفــين، وتقدم فيه إحصائيات جديدة حتى تاريخه، وتجيب عن الأسئلة. ونظرت جولي Julie حول الغرفة (ثم قامت بتحية الاجتماع بقولها "صباح الخير" وكان حوالي ثلثي الأعضاء جلوسًــا على الكراسي غــير المريحة والتــي تم التبرع بها أو تم شراؤها بأســعار متدنية قبل عدة ســنوات مضت وقالت جولي Julie "أود اليوم أن أغطي أشياء قليلة، أولاً، أهمية الحصول على أوراق القبول متكاملــة، وثانيًا، الجدولة؛ وثالثاً، التوقيت في الملفات" ونظرت حولها في الغرفة للمجموعة، وعيونهم المجهدة، وكثير منهم يحملون أكواب القهوة وهم يتحاشــون الاتصال بالعين Eye Contact "نعــم؟ جميــل. يا مليـنــدا Melinda؟. لاحظت أن كثيرًا منكــم يقعون في نفس الخطأ مثل مليندا Melinda وذلك بالفشــل في تكملة الصفحة ٦ بالكامل الخاصة باستمارة

القبول للمشكلات السكنية. مثال لذلك، ها هي النسخة من الاستمارة التي قمتم بإنجازها الأسبوع الماضي في حين أن الاستمارة خاصة بالسؤال عن: تاريخ الخدمة إننا نحتاج إلى ذلك لتكملة حركة ملف الاستدعاء الخاص بالعميل. وإذا لم نحصل على ذلك سوف نضطر لاستدعاء العملاء للحصول عليها. وقد لاحظت بعضًا من ذلك والتي أي الاستمارات كانت خالية (من هذه المعلومة) في الاسبوع الماضي أو قبل اسبوعين. هل كل واحد منا يدرك ذلك؟ وقد أومأت الرؤوس بالموافقة. أين نضع استمارة القبول حول السكن بعد تكملتها؟ توجه بهذا السؤال إريك Eric وحلت مونيكا Monica للإجابة بقولها (توضع في صندوق الوارد بدولاب الملفات في مكتب جولي Julie).

وقال إريك Eric: كنت أعتقد أن ذلك كان للمقترحات العاجلة، وكنت أقوم بوضع الحالات غير المستعجلة في صندوق الوارد الذي بالمدخل.

قالت جولي Julie: "إن هذا صحيح، إنني في الواقع أفضل ذلك وإذا تسلمت شخصيًّا ومباشرة الحالات المستعجلة مع وضع الحالات غير المستعجلة في الصندوق الذي بالصالة. هذا ويمكنك وضع الحالات المستعجلة في الصندوق الذي يخصني إذا لم أكن موجودة هنا". وتساءلت مونيكا Monica: "ما المستعجل؟"

المستعجل يعني إذا كانت الحالة لمدة أربعة أو خمسة أيام منذ أن تلقى العميل إعلانًا بالإخلاء. أجابت جولي Julie بذلك. وأضافت "أن اليوم الخامس هو الأكثر حرجًا". وتساءلت مونيكا Monica "ماذا نفعل في حالة عدم وجودك وقد مضت الأيام الخمسة؟ أجابت جولي Julie: حينذاك يمكنك إما أن تتصلي بي عبر الهاتف الخلوي وإفادتي أنها في الانتظار، أو يمكنك الاتصال بأحد المحامين الذين بالكشف، أو يمكنك اتخاذ الإجراء لكن تنتظرين لوضعها في الملف حتى أتمكن من مراجعتها بعد أن تكوني أنت قد أنجزتها.

وتساءلت أنيت Annette "هل نحن نفعل ذلك مع العنف العائلي ونتحفظ على الطلبات أيضاً"؟

وقالت جولي Julie "لا، هؤلاء -أي الطلبات- يجب وضعها في الملف في الدرج الأعلى بالدولاب إلى حين يأخذها عضو آخر من الموظفين أي يأخذ الوارد ويطلب مساعدة أحد المحامين المتطوعين ليستلم القضية"

ثــم قالــت أنيت Annette "لماذا لا أطلــب مباشرة لكي نبدأ العمليــة بسرعة أكثر؟ إذا قمت أنا بعملية القبول، فلماذا لا أواصل إلى الخطوة التالية؟ هنا بدأت جولي Julie تشــعر بالإحبــاط وقالت "انظروا، كل واحد منــا، لقد قمنا بذلك في التدريب. إنه من الضروري أن يتم علاج ذلك حســبما ناقشــناه من قبل" واســتمرت جولي Julie في الحديث على مرمى السمع، وقامت أنيت Annette نحو مونيكا Monica وهمست لها قائلة " نعم، مثلاً لماذا كان التدريب لمدة ساعة؟ إنني لا أفهم لماذا توجد كل هذه الإجراءات الكثيرة؟

وقالت مونيكا Monica "أنا أعرف وأشــعر أنني غير ذات كفاءة في قانون الإسكان. لقد كان تخصصي هو قانون الأحوال الشخصية، وإنني أفضل التعلم في ذلك الجزء من التخصص بالمركــز، لكن أود الاحتفاظ بحالات الإخلاء الــواردة. كما أن العمل الورقي غير معقول لقد قضيت بالأمس ســاعة مع عميل ولم أكمل أكثر من صفحتين بمعلومات تســتحق التسجيل. وحاولت سريعًا الانتقال إلى موعدي التالي محاولة تكملة الباقي".

قالــت أنيت Annette: "إنني خضعت لنفس التجربة، إن العملاء لدي يسردون تاريخًا تفصيليًا طويلاً، وهم بحاجة لمشــاركتهم آلامهم ومعاناتهم اليومية، فلقد تحدثت إلى امرأة قام صديقها بدفعها على الحائط مما أدى إلى كسر معصمها. وبدأت المرأة في الصراخ، وكنت أظن أنني لا أستطيع أن أقاطعها وأقول: "آسفة يا سيدتي، لكن هذا الذي تشيرين إليه خاص بالسؤال الخامس والستين، ونحن لا نزال في السؤال الرابع عشر، فهل يمكنك إفادتي بدخلكم الســنوي المشترك؟. لقد كان لدي ثلاثة من مثل هؤلاء العملاء بالأمس. وقد ذهبت بالأمس إلى المنزل وأنا أعاني جفافًا شديدًا".

وأومأت مونيكا Monica برأسها (وقالت): "لقد سمعت أنا أيضًا بقصص من هذا القبيل والجانــب الذي أبغضه هو حين ينبغي ان ألتقط العمــل الورقي من صندوق الوارد وأضع الاســتدعاء حين لا أكون أنا التي قامــت بالقبول". -قبول العميل- وبــدأت جولي Julie في ذلك اليوم بالصراخ في وجهي لأنني فقدت مذكرة بشــأن القبول والتي قامت بها كريســتينا Christina وكان عــلي أن أضــع الاقتراح مــرة أخرى في الملف. وأوشــكت أن أفقد التاريخ النهائي لكني صبرت لساعتين بعدها زيادة عن الوقت العادي وقمت بعمل كل شيء بالتمام. وكان هذا شيئًا مريحًا لكنه مرهق عاطفياً. كما أنه يصعب بحقٍّ المجيء في بعض الأوقات.

وإنني أعجب هل نحن فعلاً "نتقدم في عملنا هنا".

ونظـرت أنيـت Annette إلى جـولي Julie وقالـت: "الآن عَمَّ نتحـدث؟" (ثم ختمت الحديث جولي Julie بالقول)، وهكذا لماذا أنت تحتاجين للتأكد أن ديف Dave أخذ جدولك الأسبوعي، وذلك لكي يجعل جدول المواعيد دقيقًا كالساعة بالنسبة للمقبولين.

ورجعـت جـولي Julie إلى مكتبها، وكانت هناك رسـالتان من رئيس مؤسسـة Dylan Foundation يطلب فيها معرفة الإحصاءات ربع السـنوية الأخيرة. وكان قد قام بالتهديد بسـحب التمويل للعام القادم إن لم يقم المركز بتقدم أكثر في كسب حالات عملاء من ذوي الإعاقة وهم على وشك تلقي نبأ الإخلاء. وتعلم جولي Julie أن الموظفين قاموا بعمل عظيم في وقت قريب، ولكنهم بدؤوا فقط في تجميع الإحصاءات وأنها لا تسـتطيع أن تبرهن ذلك بالرسـومات البيانية والجداول. هذا وسـيكون مرتاحًا بعد أن تقابله جـولي Julie ، وذلك حسـب ظنها، وقد أعدت مذكـرة منطقية وعقلانية لتقديم قصة دراسـة حالتين ناجحتين مؤخرًا استعدادًا لمقابلته - أي مقابلة رئيس المؤسسة الخيرية. وظهر رفايل Rafael في الممر وقال " جولي Julie، ماذا نفعل حين يكون تاريخ الخدمة لا يتفق مع ورقة الإحضار وتاريخ تقديم الطلب؟ هل يمكن إفادتي كيف نعالج هذا الأمر في ردنا.

قالت جولي Julie: نعم .. من الجيد فعلًا أن نسـأل كايلي Kyle لأنني شرحت له نفس الشيء الأسبوع الماضي.

وقـال رفايل Rafael: لكن كايلي Kyle ليس هنا حتى السـاعة الثالثة، وإنني ينبغي أن أجهز الاسـتدعاء (Motion) للعميل لتسليمه إياه ظهرًا. قالت جولي Julie حاضر، امنحني فقط دقائق قليلة وسأكون هناك. " وقال رفايل Rafael "شكراً."

وكانت جين Jean خلفه مباشرة وقال: " جولي Julie لدي اسـتدعاء فانزلي.. هذا يحتاج إلى وضعه في الملف، هل تريد ذلك الآن؟"

وأخذت جولي Julie استمارة القبول وتفحصتها، توجد امرأة دخلها الشهري (٩٠٠) دولار ولديها طفل وطفلة عمرهما سـنتان، وقد تسـلموا مذكرة إخلاء بسبب تخلفها يومًا واحدًا وهذا لعدم دفع الإيجار ومقداره (٨٠٠) دولار. وسيكون إنذار بالمحاكمة غداً.

وقالت جولي Julie : "لدي اجتماع بعد هذا الظهر ولا أســتطيع فعل ذلك اليوم، لماذا لا تضعه في صندوق الوارد في المدخل حيث يمكن لأحدهم أخذه وإنجازه اليوم، وإلا فسأنجزه غداً. وتنبهت جين للخطة ثم قالت "حاضر، سوف أقوم بإنجاز ذلك".

الفصل الرابع

أسس التغيير التنظيمي

في عام ١٩٩٦؛ قامت صحيفة سانت لويس بوست-ديسباتش St. Louis Post-Dispatch بتعيين رئيس تحرير جديد هو كول كامبل Cole Campbell ليعالج التدني في عدد قراء الجريدة والمنافسة المتزايدة. وكان من ضمن التغييرات التي أدخلت على نظام غرفة الأخبار هو التحول من نظام تكليف المراسل الواحد إلى نظام فريق من الصحفيين المراسلين. وكان الموظفون متحمسين بوجه عام ومتفائلين أن هذا التغيير ستكون نتائجه إيجابية ويرفع من جودة الجريدة، ورحبوا بالهيكل القائم على نظام الفريق. وكانت الرؤية هي أن تضم الفرق أعضاء من إدارات الأخبار والأعمال ليتعاونوا معًا في التركيز على العميل ومبادرات حل المشكلات لتحسين وضع الجريدة. وما أن تم تنفيذ التغيير، على كل حال بدأت الروح المعنوية في الهبوط.

وقد تم إلغاء أو إعادة تنظيم عدد من وظائف المحررين والمراسلين في المستوى الأوسط وأن على المراسلين والمحررين إعادة طلب التوظيف مرة أخرى للوظائف كأعضاء لفرق أو قادة لها في الهيكل (التنظيمي) الجديد. لقد أصيب كثيرٌ من الموظفين بإحباط لأنه لم يتم التشاور معهم، أو إشراكهم في تنفيذ هذه التغيرات لكي تتم بنجاح. وهكذا بدأ المراسلون يكرهون العمل في فرق وأعلنوا أن لا شيء قد تم تغييره بالفعل في مجال جودة الجريدة وأن كثيراً من الصحفيين المحترمين ممن نالوا جوائز فيما مضى تركوا الجريدة عن طواعية، وذلك بسبب التغييرات في نظام غرفة الأخبار. واستقال كامبل Campbell عام ٢٠٠٠م، وهبط التوزيع من ٣٢٠,٠٠٠ نسخة إلى أقل من ٢٩٥,٠٠٠ خلال فترة عمله التي امتدت أربع سنوات (Gade & Perry 2005)

- ما الشيء الذي كان يمكن عمله مختلفًا لجعل التغيير ناجحاً؟
- ما العوامل التي تعتقد أنها تُسهم في جعل التغيير ناجحاً؟

إن تنفيذ التغيير، حسب تجربتك بدون شك أمر صعب. وإن قصة التغيير التنظيمي في جريدة St Louis Post Dispatch قد تكررت في أعداد لا تحصى من المنظمات. وبينما يكون مغريًا توجيه اللوم للقائد وتستبعد أن سبب الفشل قد يكمن بإدارة التغيير. فإنه من المفيد إدراك ما حدث في المواقف. فكل حالات الفشل في تنفيذ التغيير وما ورد من تفسيرات يمكن تقديمها كأسباب لحدوث ذلك الفشل. وإنه لذلك يجعلنا ندرك كيف أن محاولات التغيير قد تتجه نحو الخطأ، وكيف أن التغيير التنظيمي ينبغي إدارته بأسلوب مختلف.

وحسبما ناقشنا في الفصول السابقة، فإن تطوير المنظمات كان يركز أساساً على التغييرات التدرجية التي يمكن أن تجريها المنظمات عن طريق الحلول التي تستهدف التطوير الأحادي.

وإنه في السنوات الأخيرة ومع التركيز على الفاعلية التنظيمية، فإن تطوير المنظمات قد لفت الانتباه نحو التغيير الإستراتيجي وذلك بدرجة أكبر. إن التغيير التنظيمي هو المحتوى (والغرض) من عمل تطوير المنظمات، إن مفتاح قوة وقدرة أخصائي تطوير المنظمات هو فهم طبيعة التغيير التنظيمي، بما في ذلك العوامل التي تساعد في جعل التغييرات ناجحة، وتحديد العوامل التي تتسبب في فشل تلك التغييرات. وسوف نستكشف في هذا الفصل طبيعة التغيير التنظيمي، بما في ذلك كيف يفكر الباحثون والأخصائيون عن التغيير. وسوف نستكشف أيضًا مستويات وخصائص التغييرات التي تسعى المنظمات لإحداثها، كما أننا سوف ننظر في بحوث وأدبيات العلماء والأخصائيين التي ساعدت في تطوير النماذج النظرية في كيف يحدث التغيير، وأيضًا المسائل الرئيسية التي من شأنها جعل التغييرات ناجحة.

ولكي نقوم بذلك، فإننا باختصار سوف نبحث في النظرية التنظيمية. كما أننا سوف نناقش طريقتين في النظر إلى المنظمات كأنظمة وكأنها أيضًا بناء اجتماعي. هذا، وإن المنظمات كنموذج لنظام قد تطورت من نظرية النظم العمومية خلال الـ (٥٠) أو (٦٠) سنة الماضية إلى المنظمات كبناء اجتماعي. فهي أكثر حداثة وتطورت من النظرية التنظيمية (الأصل)، وأصبحت أكثر بروزًا في الـ (٢٠) إلى (٣٠) سنة الأخيرة. وفي حين أن هذه المداخل يتناقض فيما بينها في بعض الجوانب، كما تحمل بعض الفرضيات المتعارضة في محتواها، فإن طرق وأساليب النظر إلى المنظمات، تقدم أفكارًا مفيدةً ومختلفةً. كما تقدم مقترحات لمداخل التغيير التنظيمي التي يمكن أن تساعد الأخصائيين وهم يقومون بترجمة كيفية

مســاعدة العميل بشــكل أفضل حتى يتمكن من تنفيذ التغيير (بنجاح) في منظمة بعينها. وكما أننا سوف نتعلم من هذه المداخل المنظور والنماذج للتغيير التنظيمي كما هو وارد في هذا الفصل، كذلك يجب الاحتفاظ في الذاكرة بالتحديات العملية التي واجهها أولئك الذين يطورون التغيير التنظيمي. وهل هنالك منظور واحد فقط أو مدخل واحد يتناغم أكثر معك ومع تجاربك في مجال التغيير التنظيمي.

قد تتعجب لماذا نريد الغوص في تفاصيل نظرية لنفهم كيف ندير التغيير التنظيمي في مستوى عملي. والإجابة هي أن مدخلنا للتغيير يعتمد على الفرضيات الضمنية والمعتقدات التي لدينا عن كيف تعمل المنظمات. وبمعنى آخر؛ إن الطريقة للتغيير التي يفكر فيها أخصائي وتسهيل المهمة عن أسباب التغيير، والتي تقرر كيف أنه تنكمش (الأسباب) وتقيم وتتفاعل/ تحل وكيف تقيم خلال تفاعلها مع منظمات مســتهدفة (Olson & Eoyans,2001). وكما لاحظنا في الفصول الســابقة فإنه من المهم لمــمارسي تطوير المنظمات أن يكونوا ذوي وعي وتصميم حول الخيارات التي يقدمونها، وأن يتحاشوا تطبيق حل أو نموذج فقط لأنه حديث وعصري (موضة)، وبدراســة أكثر عن الفرضيات وراء النماذج؛ ســتكون أكثر تفكيراً ونجاحًا كممارس في التغير التنظيمي.

مستويات وخصائص التغيير التنظيمي:

إننا حين نتحدث عن التغيير التنظيمي، فإننا نشير إلى أنواع كثيرة ومختلفة من التغييرات التي تحدث على مســتويات كثيرة (داخل المنظمة) فهي قد تحدث – أي التغييرات - على مســتوى الفرد حيث يتعلــم الأفراد مهارات جديدة، أو يطــورون طرقًا جديدة للعمل عن طريق الموجه الوظيفي أو التدريب العملي، أو التعليم والتدريب. ويمكن أن يحدث التغيير على مســتوى المجموعة أو الفريق وهو يطور طرقًا جديدة للعمل مع بعضهم، ويحددون أهدافهــم وغاياتهم، ويتعلمون طرقًــا لمعالجة الصراع التنظيمــي. ويمكن للمجموعات أن تتعلم أيضًا كيف تعمــل بفاعلية أكثر مع مجموعات أخرى (تغيير داخل المجموعة) وذلك لحل مشــكلات أو علاج حالات الاعتماد المتبادل. ويحدث التغيير على مستوى المنظمة عن طريق تطوير إستراتيجيات وعمليات جديدة، ورؤى لمستقبل جديد مرغوب فيه، وممارسات نظم رئيســية لها تأثير عــلى جميع أعضاء المنظمة. كما أن التغيير يحدث على المســتويات

الأعــلى (القمة)، حيث تتلاقى عدة منظمات ســويًا (مثل) حالات الاندماجات والانحيازات بين المنظمات والأجهزة الحكومية، أو بين المدن، والولايات وبين الأمم.

وقد لاحــظ الأخصائيون والعلماء أن التغييرات التنظيميــة تختلف في عدد من الأبعاد، حيث تتفاوت التغييرات في عدة طرق، وهي:

١- التخطيــط: يمكن للتغيير التنظيمي أن يكون مخططًا له وغير مخطط وأن أعضاء التنظيم قــد يكونون ذوي وعي وهدف حــول التغيير الذي يريدون إجــراءه، ويعود ذلك عادة لعوامل بيئية، أو إستراتيجية، أو لحاجة السوق، أو لمؤثرات أخرى. كما أن التغيير يمكن أن يحدث بغير تخطيط، ربما استجابة لتهديد أو أزمة طارئة. "ويقارن ويك (Weick 2000) التغييرات المخطط لها مع التغييرات الطارئة، وهي تســوية الخلافات المســتمرة، حالات التكيف، والتغييرات التي تفرز تغييراً رئيســًيا عن غير قصد مسبق بإجرائه (٢٣٧.P)" أي لم يخطط له. إن تطويــر المنظمات كمجال كان مهتماً بالتنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي المخطــط له وذلــك على حد قول بيــكارد (Beckhard, 1969) أو برامــج تغيير متعمد (مخطط له) تم تطويرها عن قصد لتحسين المنظمة أو لعلاج عجز أو نقص بها.

٢- حجــم التغيير: تنص أدبيات التغيير لتطوير المنظــمات على التمييز بين التغيير من الدرجة الأولى والتغيــير من الدرجــة الثانيــة Second Order (Watzlawick, Weakland – Fisch, 1974) ويتكــون التغيير من الدرجة الأولى من "تعديلات متدرجة ذات معنى في إطار مؤســسي وداخل "طريقة تشــغيل معينــة". ويعرف التغيير من الدرجــة الثانية أنه تغــيرات تحولية، والتي هي تعديلات في نفس الهيــاكل (Bartunek,& Moch, 1987, P.484) وتبدو التغييرات من الدرجة الأولى أنه تعديلات أو تغييرات لممارســات قائمة أكثر منهــا إعادة في التفكير أو إعادة في الابتكار في الأخصائية. ويُعَدُّ إدخال نظام الحاســب - الذي هو ببساطة يجعل عمل الأخصائيات الحالية آليًا - مثــالاً للتغيير من الدرجة الأولى، حيث تعدل ممارســات العمل في إطار المفهوم القائم في كيفية أداء العمــل، مع المحافظة على الأغراض والأهداف الحالية، وكذا المحافظة على نفس العمليات. وتعكــس هذه التغييرات من الدرجة الأولى تطورًا في التعريفــات القائمة أكثر منها تغييراً جذرياً أو إعادة في التعريف. أما إعادة التفكير في كيفية أن المنظمة بكاملها استخدمت نظام الحاسب، بمــا في ذلك إعادة تعريف الأدوار والعمليات، والقيم، والمعاني الضمنية، فإن كل ذلك يُعَدُّ تغييراً

من الدرجة الثانية. وبسـبب أن التغييرات من الدرجة الثانية تعكس تحولًا أساسـياً، فإن البعض يشير إلى مثل هذا التغير بـ "التحول التنظيمي" (Bartunek & Louis,1988). ويكتب تشابمان Chapman (2002) أن معظـم نماذج تطوير المنظمات من الناحيـة التاريخية تعكس اهتمامًا بالتغير من الدرجة الأولى أكثر منه بالتغيير من الدرجة الثانية. وأشـار كتاب آخرون إلى الفروق في حجم التغيير التنظيمي بالملصقات المميزة بكلمة تبادلي أو تحولي (Burke & Lewin 1992) أو تطوري أو جذري (Burk, 2002) أو تدريجي أو تحولي (1979) Kindler.

٣- الاسـتمرارية: يميـز ويـك وكويـن (Weick & Quinn, 1979) بـين التغيـير العرضي والتغييرالمتواصل، ويعرف التغيير العرضي كفترات تغيير واضحة وتكون عادة على فترات واضحـة. وإنه حين ينظر إليها بهذه الطريقـة، فإن التغيير العرضي يتم عادة كردة فعل لحالـة ثابتة توجد بها حـالات غير ملائمة تدفع للتغيير. ويعكـس التغيير المتواصل من الجانب الآخر فكرة أن المنظمة ليسـت أبدًا بعيدة عـن التغيير وأن التغيير يحدث ولو بطرق بسيطة.

نماذج للتغيير التنظيمي: نظرية النظم ومداخل البناء الاجتماعي:

لقـد طور العلـماء والأخصائيون عددًا من النماذج لشرح كيـف يحدث التغيير. وتقوم بعض من هذه النماذج على سنوات من البحث التجريبي، في حين أن النماذج الأخرى تقوم على تجارب الأخصائيين وهم يشهدون وينفذون التغيير في المنظمات. وتوضح هذه النماذج التغيير بطرق مختلفة قياسًـا على فرضيات ضمنية مختلفة عن المنظمات والأفراد والعمل. وسـوف نفحص في القسم الأول نظرية النظم ونماذج من المنظمات والتغيير التنظيمي التي تتقاسـم في الفرضيات وسـوف نناقش في القسـم الثاني المنظور الاجتماعي لبناء المنظمات ونماذج التغيير التنظيمي بما يتفق وذلك المدخل.

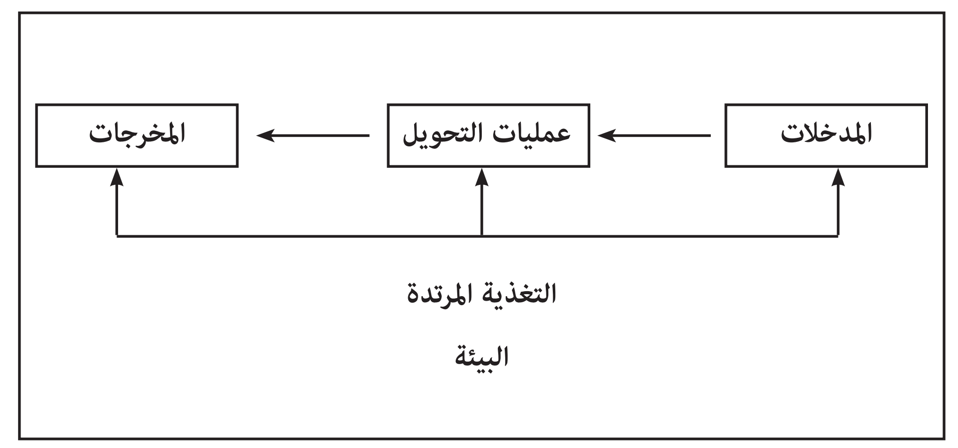
المنظمات باعتبارها نظماً:

حسـبنا أن نقرر أن أول تصور مستخدم حيال النظر إلى المنظمة أنها نظام، ويمكن إرجاع نظرية النظم إلى عالم نمساوي في علم الأحياء لودفيج فون برتلانفي Ludwigvon Bertlanffy الذي كتب سلسلة من الكتب والمقالات بداية من عام ١٩٤٩ (انظر Bertlanffy, 1968) حول

ترابــط النظم المتبادلة في العــالم الطبيعي. وقد لاحظ (برتلانفــي) Bertlanffy أن الكائنات الحية والبيئة المادية تكشــف ترابطًا متبادلاً بين مختلف أجزائها وكمثال فإن أشــجار الفاكهة تحت ضغط الظروف المناخية - مثل الجفاف والحرارة الشديدة - تنتج فاكهة أقل لكي تحتفظ بالطاقة. وبحسب (برتلانفي) Bertlanffy، فإن النظرية العامة للنظم كانت حول تفهم خصائص هذه النظم الطبيعية والقوانين الضمنية التي تعرف الترابط فيما بينهما. وإن نظرية النظم العامة، بــدلاً من البحث في الإجــراءات الفرعية لهذه الكائنات وبمعزل عن بعضهــا البعض، تحاول فهم كيــف ترتبط الأجــزاء الفرعية بعضها بالآخــر. وكان كارتز وخــان (1966) Kartz & Khan من بــين الأوائل لتكييف هذا المنظور للنظرية التنظيميــة. " إن جميع النظم الاجتماعية، بما في ذلك المنظمات" بحســب قولهما تتكون من النشــاطات النموذجية لعدد من الأفراد (P.17)" وأكدا أن النظم المفتوحة (الطبيعية التنظيمية) أظهرت خصائص مشتركة، مثل توريد الطاقة أو المدخلات، عمليــة تجمد، أو تحول، إنتاج، تغذية مرتدة، اتزان بدني، أو توازن، وخصائص أخرى. وتشــير نظريــات النظم إلى هذه النظم عــلى أنها مفتوحة مقابل النظم المقفولة بســبب أن النظام مترابط مع البيئة التي هو فيها (Kast & Rosenzweig, 1972) وإن معظم المنظرين يركزون عــلى كل حــال على أن مجاز النظام الطبيعي للمنظمات يمكــن المضي معه إلى أبعد الحدود، طالما أن الهيكل/الأطر الاجتماعية هي نظم مســتنبطة بالضرورة (Katz & Khan, 1966, P. 33) ويوضح الشكل (١-٤) التالي صورة مرئية للنظام التنظيمي:



الشكل(١-٤) المنظمة كنظام



ولــكي نفهم أفضل هذه الخصائــص لأي نظام، فإنه يجب أن ننظر إلى مصنع ســيارات كمثــال. فــإن المدخلات فيه - أي في المصنــع تكون من مواد خام مثــل الماكينة، والأبواب، والإطارات وهكذا (أو حتى مدخلات أساسية مثل الصفائح المعدنية، البلاستيك أو الزجاج). ويعمل المصنع بهذه المواد الخام عن طريق خط التجمع، والطلاء، وعمليات تركيب أخرى. والمنتج هو ســيارة من نوع خاص تعمل وذات خصائص معينة، وتباع الســيارات للحصول على النقود، التي تســتخدم لشراء مواد خام أكثر، وتصنع سيارات بتصاميم جديدة، وإنشاء مصانــع أكثر وهكــذا. وإن عمليــات التغذية المرتــدة مثل:(كمية المخزون، أســعار البيع، وإيرادات البيع) هي المعلومات التي ترجع إلى النظام للتأكد أن النظام يحافظ على التوازن، وإن بإمكانه التكيف بشكل مناسب مع الظروف البيئية.

ويحتفظ النظام بالتوازن عن طريق الســوق ورغبات المستهلك. ومثال لذلك، إذا لم يتم بيع الســيارات (كمثال) بسبب المنافســة أو الظروف الاقتصادية، أو أي عوامل بيئية أخرى ويوجد في الوقت نفســه مخزون كبير جداً، فإن المصنع ســوف يخفف من الإنتاج للتكيف مــع هــذه الظروف. أمــا إذا كان الطلب عالياً، فــإن التغذية المرتدة للمصنع ســوف ينتج عنهــا معدلات عالية من الإنتــاج (ومرة أخرى التكيف مع ما هو مطلوب من البيئة) وحين يهبط الطلب، وبدون مخزون أو محافظة على الموارد (مثلاً الاحتفاظ ببعض الأموال بحيث تســتطيع المنظمة الاســتمرار في العمل حتى حين تكون معدلات البيع متدنية أكثر مما هو متوقــع) فإن المنظمة عنــد ذلك الحد تتوقف وتنتهي، ويطلق منظــرو النظم على خاصية النظم هذه (طاقة غير مســتفاد منها) بمعنى أن النظام بحاجة ليواكب الطاقة المســتنفدة، بــدون أي طاقــة تغذية وتســاعد النظام ليعيــش. وفضلاً عن ذلك، فــإن كل هذه الأجزاء والوظائف تعتمد على بعضها الآخر، بحيث إن التغيير في جزء واحد في النظام ســوف يؤدي إلى تغييرات في أجزاء أخرى من النظام (Nadler & Tushman, 1983).

أما داخل هذه النظم، فإن بعض أدوار الوظائف التخصصية، والإجراءات تتواجد لتســاعد النظام للعمل بطريقة صحيحة، مثال لذلك، فإن عمال الإنتاج يعملون على جزء معين في خط التجميع والمديرون والرؤســاء التنفيذيون يســاعدون أجزاء النظام للعمل بفاعلية ويراقبون التغذية المرتدة من داخل وخارج البيئة. وتســاعد الإجراءات النظام لكي يعيد إنتاج عملياته

بطرق قياسـية. وإن النظام التنظيمي الشـامل يتكون أيضًا من مجموعة متغايرة من النظم الفرعيـة المترابطة التـي كل يعتمد على بعضها الآخر. كمثال، فـإن المصنع يعتمد على إدارة الموارد البشرية في توظيف وتدريب العاملين بطريقة سليمة. كما أن النظام بكامله يعتمد على الإدارة الماليـة لدفع رواتب الموظفين وتوفير ميزانيات تسـتخدم لشراء المواد الخام ولتحصيل المال من العملاء. وتتواجد هذه الإدارات كنظم فرعية داخل النظام التنظيمي الشامل.

إن "تفكـير النظـم المفتوحة" هو عملية اعتبار كيف أن الأفـراد، والعمليات، والهياكل، والسياسـات جميعًا كيف تتفاعل وتعيش مترابطة في شـبكة من العلاقـات المتبادلة. وإن مفكـري النظم يرون أي نظام أو منظمة يرونها أكبر من مجموع الأجزاء المكونة للمنظمة، وأنها مثل نظم تتواجد داخل نظم أخرى والتي هي جزء منها. (Burke, 2002) ويرى مايهو (Mayhew, 2006) أن "فكـر النظم" هو عن تحليل المنظمة على ثلاثة مسـتويات النتائج، النماذج، والهيكل. وفي حين أن النتائج هي احداث لسلسلة من الوقائع، والنماذج في الأصل مكررة ومتعددة فإن سـينجي (Senge 1990) يسح للنتائج أن تحدث بنفس الطريقة فترة بعـد أخرى وتتواجد هذه النماذج في الهياكل التي تعززها وتدعمها. وإن تفكير النظم، كما وصفه سـينجي (Senge 1990) يتكون من النظر إلى العلاقات المتبادلة للهياكل والمكونات بدلًا من النظر إلى أنها بسيطة وسلاسل من خطوط السبب والأثر (P.71). ويحتاج تصحيح المشـكلات التنظيميـة إلى تفكير النظم بدلاً من التفكير القيـاسي (مثلًا (أ) أدى إلى حدوث (ب)) من أجل حل جذور المشـكلة بدلا من تصحيح أعراض المشكلة (كتوجيه أسئلة) مثل: (ما هو الذي جعل (أ) هو السبب؟ هل هناك أسباب أخرى؟). وبمعنى آخر إن ذلك يتطلب تحليل الهياكل والنماذج وليس فقط نتائج متفرقة.

إن نظرية النظم أصبحت مدخلًا مرغوبًا في الدراسات التنظيمية؛ بسبب أنها تتناغم مع: كيف نفهم؟ كيف تعمل المنظمات في أكثر المسـتويات عمومية؟ تنتج المنظمات شـيئًا ما – سواءٌ كان منتجًا مثل السيارات، رقائق الفطور (كورن فليكس) أو خدمة مثل استشارة مالية أو خدمة إنترنت. إن التغييرات في البيئة مثل تغييرات تشريعية أو قانونية، يجعل المنظمات تتكيف مع القوانين الجديدة. وإن مدخلات رديئة تؤدي إلى مشـكلات في عمليات التحويل مما ينتج عنه مخرجات ذات جودة متدنية.

كما أن معلومات غير صحيحة في عملية التغذية المرتدة تؤدي إلى مشكلات غير ضرورية أو مشكلات في التغيير في النظام. إن جوانب النظام تعتمد على بعضها الآخر، وإن مشكلات في أحد أجزاء النظام تؤدي إلى مشكلات في أجزاء أخرى من النظام. وإن هذه الأحكام حول النظم التنظيمية تقدم شرحًا عقلانيًا في كيف تبدو المنظمات ونظمها الفريدة في العمل بالنسبة لنا.

قيمة نظرية النظم بالنسبة لممارسي تطوير المنظمات

تقدم نظرية النظم لممارسي تطوير المنظمات عددًا من الفوائد:

أولاً: أنها تقدم شرحًا مفيدًا عن السلوك الإنساني في المنظمات مع انتباه للأدوار والهياكل بدلًا من الخاصية الأحادية. وبدلًا من النظر إلى الفروقات الفردية فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يلاحظوا أين يمكن أن تشجع النظم على اتباع أنماط معينة من السلوك، بطريقة ذكية وبدون قصد وعن وعي. فإذا قام مركز للمكالمات لقياس منتظم لعدد المكالمات التي تمت في الساعة، حينذاك فإن مستلمي المكالمات قد يكونون محفزين لإكمال المكالمات بسرعة على حساب التحليل الدقيق وحل مشكلات العميل. كما أنه قد يكون مديرو الخدمة محفزين لإرسال قطع الغيار للعملاء عبر البريد الليلي (وبذلك يرفعون من التكاليف بغير مبرر). من أجل زيادة رضاء العملاء (والتي بشأنها سوف يتلقون مكافأة). وإن قياس ونظام المكافآت في كلتا الحالتين يوجه باتباع سلوك معين من جانب مستلم المكالمة ومديري الخدمة، وذلك وصفٌ ضيقٌ للوظائف وأدوارها في أحد الأقسام قد ينتج عنه أنه لا يوجد موظف (لديه استعداد) لتحمل المسؤولية كمشكلة معينة بسبب أن الموظفين يعملون بحسب ما يمليه عليهم النظام في تحديد الدور الذي يقومون به. ويمكن لتعريفات الدور المنظم أن يشرح كيف ولماذا بعض الأفراد يتفاعلون مع بعضهم الآخر بطرق خضعت للتنميط (مثلًا ممرضة غرفة الطوارئ قد تتلقى تعليمات من الطبيب الباطني المناوب). وإن منظور نظرية النظم يساعدنا أن نرى أنماطًا من التفاعل وليس أعمالاً متباعدة من أفراد أحاديين.

ثانيــاً: إن فهم النظــام وحركيته يعطي مــمارسي تطوير المنظمات موقعًــا أكثر ملاءمة ليبدؤوا حلول التغير، مادام أنه من الأفضل أن يتجه الهدف من التغيير على مستوى النظام ككل وليس على مستوى الفرد (Burke, 2002) مثال، يهبط إنتاج المصنع إذا لم تكن الصيانة كافيــة، أو أن المعــدات تعرضت للعطل، وبــدلًا من توجيه اللوم إلى مدير الإنتاج بســبب ضعــف مهاراته الإدارية وهبــوط إنتاج المصنع، أو توجيه اللــوم إلى عمال المصنع لتعطيل العمل، فإن المســألة النظامية هي الســبب المباشر لهذه المثالــب. وعندما يكون للمنظمة عملاء غير راضين بســبب مشكلة الجودة، وبدلاً من إقامة فاعلية تدريبية لمندوبي خدمات العمــلاء في كيفية التعامل مع العمــلاء غير الراضين، فإنه ينبغي معالجة مشــكلة الجودة باعتبارها أساساً للمشكلة.

ولقد كتب كاترز وخان (Kartz, and Khan 1966) أن هذا الانتباه نحو التدريب كان خطأ عامًا في النظام -إذ إن تغييراً بسيطًا سوف يحدث منه:

"إنــه عمل شــائع أن تأخذ مراقبي العــمال أو الموظفين من عملهــم وتلحقهم ببرنامج تدريــب في العلاقات الإنســانية. ليعودوا بعــد ذلك إلى وظائفهم العاديــة بنفس توقعات مرؤوسيهم، ونفس الضغوط من رؤسائهم وإلى نفس المهام التي كانوا يؤدونها قبل التدريب الذي خضعوا له" (P. 390)".

إن المنظمة التي تفصل من الخدمة موظفًا غير منتج ثم تعين بديلًا ذا مهارة وبراتب عال تكتشــف في الغالب أن الموظف الجديد ليس أكثر نجاحًا بسبب أن الدور مضمن في الدليل التنظيمــي (ميزانية متدنية وســلطة متدنية في اتخاذ القــرار) في حين أنه فعلًا لا يمكن لأي موظف أن ينجح مع هذه السلبيات، وكما أبان (Senge 1990) أن الأفراد إذا تم وضعهم في النظام نفســه، مهما كان مختلفاً، يميلون إلى إخراج نفس النتائج (P.42). إن ممارسي تطوير المنظمات بإمكانهم الغوص بعمق في أســباب المشكلات والترابط بين المجموعات، وينظرون إلى مشــكلات كامل الجهاز وليس إلى الأفراد أو المكونات الفردية للنظام باعتبارها الســبب الرئيسي للخطــأ (M.I. Harrisong Shirom. 1999) وهذا يمكن أن يقود إلى أهداف أكثر فائدة للتغيير.

ثالثاً: لأن التغيير في جزء واحد من النظام ينتج عنه تغييرات في جزء آخر من النظام، فإن ممارس تطوير المنظمات يمكن أن يكون أكثر تصميماً حيال التغييرات التي تم اقتراحها، وإنه من الممكن التنبؤ بإمكانية حدوث نتائج سيئة. وإذا كانت المكافآت المالية تدفع لمديري المبيعات الذين يبيعون منتجًا معيناً، فإنه من المحتمل أن يحتاج المصنع لينتج أكثر من هذا المنتج دون المنتجات الأخرى، وإنه إذا لم يستبدل قطع غيار جهاز الحاسب لتخفيض التكاليف، حينذاك سوف تحدث مصروفات إضافية في إصلاح الجهاز. إذا كانت إجراءات المطالبة بالتأمين تستغرق وقتًا أقل بيومين من المفترض بعد القيام بعملية إعادة التصميم، فإنه حينذاك تكون إدارة تدقيق مطالبات الدفعات التي تمت الموافقة عليها مطالبة بالقيام بعمل أكثر وبسرعة أكبر مما هي تستطيع القيام به، إن الأخذ في الاعتبار مسائل النظم قد يعني تغييرًا تنظيميًا أكثر نجاحاً، كما لم يكن مرغوبًا فيه أو مخرجات معروفة يمكن التنبؤ بها ومعالجتها قبل أن تصبح مشكلات في خدماته. وإن المنظمة ككل يمكن أن تكون متماسكة وثابتة داخليًا حيال التغييرات التي تريدها.

نماذج من التغيير التنظيمي تتفق مع مدخل نظرية النظم:

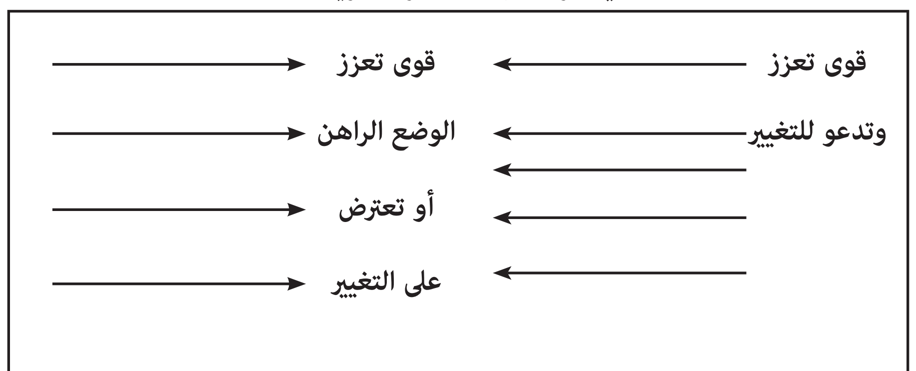
وكما كان متوقعًا ومع افتراض بساطتها كنموذج نظري للمنظمات، فإن نماذج التغيير التنظيمي تتفق مع مدخل نظرية النظم. وإن ما قد يفتقدونه بالتحديد، أنهم يقومون بمساعدة الأخصائي لكي يرى النماذج وعلاقاتها بإدراك شامل. وإننا بذلك نكون قد رأينا نماذج بحجم كبير من البيانات، وفي الحقيقة أنه بإمكاننا استخدام هذه النماذج لتحليل البيانات، وهي موضوع سوف نعود إليه في نهاية هذا الفصل. بإمكانها أن تساعدنا في رؤية قيام علاقات ممكنة لم نكن قد التفتنا إليها، وأنها يمكن أن تساعدنا في رؤية الأجزاء التي لم نلتفت إليها والتي نكون قد توقعنا رؤيتها لكن ذلك لم يحدث. وأخيرًا إنها من الممكن أن تساعدنا في رؤية بعض المجالات التي تحتاج إلى التغيير (Burke 2002)، وقد يشير النموذج إلى تأثير مجال على آخر مما قد يوحي لنا لملاحظة أننا وجهنا كثيرًا من الانتباه للموضوع الأول وقليلًا وليس بقدر كاف للموضوع الأخير. وبإيجاز، إن النماذج مثل العدسات الملونة التي تلقي الضوء على بعض أوجه المجال في حين قد يغطون على مجالات أخرى، لكن على أي حال فإنها ستساعدنا في النظر إلى رؤية أشياء جديدة لم نكن قد رأيناها مسبقاً. إن أربعة

من النماذج العامة للســلوك التنظيمي والتغيير، تتفق ومنظور نظرية النظم حسب نموذج المراحل الثلاث للوينز Lewinsوتطابق نموذج نادلر تشــمان Nadler-Tushman ونموذج بورك لتوين Burke-Litwin، ونموذج الست صناديق ليسبورد Weisbord. إن كلًا من هذه النماذج يقدم منظورًا مختلفًا للتحليل التنظيمي، ويلقي الضوء على مدخل مختلف للتغيير التنظيمي.

نموذج المراحل الثلاث للوينزLewins لتغيير وتحليل القوى الميدانية:

قدم كورت لويــن (1951) Kurtlewin نموذج المراحل الثــلاث للتغيير التنظيمي حيث شرح التغيير كعملية تتكون من (١) الذوبان (٢) التحرك و(٣) إعادة التجمد وإن الأخصائيات الحاليــة تحتاج إلى الانطــلاق في الذوبان وذلك لكي تتغير. وبمجرد أنها تتغير، فإنها تحتاج إلى التجمد مرة أخرى بســبب تطبيق ممارســات منتظمة جديدة. وأشــار لوين Lewin إلى أن قوتــين تعملان معًا للحفاظ على التوازن في المنظمة: قوى تعــزز التغيير وقوى تعزز الوضع الراهــن. ويحدث ذلك بطريقتين: زيــادة قوى تعزيز التغيير أو نقص في الحفاظ على الوضع الراهن. وأمثلة للعوامل التي تعزز التغيير قد تكون مثلًا: رغبة العميل، حاجة الســوق، قلة تكلفــة التغيير. أما القوى التــي تقاوم التغيير فقد تتمثل مبرراتهــا في: الحاجة إلى التدريب الموسع، عدم كفاية موارد الموظفين، طول وقت التطبيق (انظر الشكل ٢-٤)

شكل (٢-٤) تحليل قوى المجال لـ " كورت لوين Kurt Lewins "



إن شرح لويـن Lewin للتغيير يسهل استيعابه وقد طبق بدرجة واسعة من قبل المديريـن والأخصائيين. ويشرح النموذج أنه لكي تحتضن شيئًا جديداً، لابد من ترك شيء ما لم ينفذ. ويجب أن تتحرر المنظمة من الأخصائيات السابقة ويجب أن تعمل على استمرارية التغيير حيث يتم تنفيذه. ويذكرنا النموذج أن أعضاء التنظيم يجب أن يكونوا على استعداد للتغيير، وأن مستويات المقاومة يمكن أن تعني أن المنظمة تستمر في حالة تجمد حتى نعمل على إزاحة التجمد منها. ويجب أن يكون الأعضاء متحررين عمليًا أو رمزيًا من الأخصائيات السابقة لأجل تغييرها، ويتبعون التغيير، ويجب توجيه انتباه واعٍ لتعزيز التغيير لمساعدته - أي التغيير - لكي يبقى. وإن تطبيق نموذج لوين Lewin يجد قبولاً، ذلك أنه يشير إلى الحالة القائمة عليها المنظمة في وقتها وهي حالة انتقالية مرغوب فيها (Beckhard & Harris, 1977). وبرغم شعبية النموذج بين الأخصائيين فإن كثيراً من العلماء لاحظوا أن المنظمة تماثل نموذج (المكعبات الجليدية)، أي في حالة الذوبان، وعلى كل حال فإن المبالغة في تبسيط عملية التحول هي المعقدة فعلاً، خاصةً وأن الأخصائيات التنظيمية هي في الأساس لم تكمن أصلًا مجمدة (Kanter, Stein, & Jick, 1992).

لقد أصبح مفهوم لوين Lewin لتحليل مجال القوى أداة مفيدة لممارسي تطوير المنظمات ليستخدموها مع العملاء. وأن الأداة يمكن أن تساعد أعضاء المنظمة ليفهموا العوامل التي يمكن أن تدعم مجهود تغيير معين وما هي المقاومة التي يمكن أن تمنع إحداث التغيير من التطبيق. إن بعض الأخصائيين يستخدمون النموذج كأداة رسمية للتقييم. يسألون أعضاء الفريق (إما فرادى أو جماعي) أن يقدروا إضافة القوى التي تساند وتلك التي تقاوم التغيير وذلك على مقياس يتكون من (١ إلى ٥) درجات وبه تحديد لأولويات العمل حيث يمكن توجيه الطاقة إليه حسب أولويات القياس.

نموذج التطابق لنادلر- تشمان Nadler Tushman:

مع ملاحظة أن نظرية النظم مثالية للغاية لاستخدامها لتحليل مشكلات السلوك التنظيمي اليومي (Nadler Tushman, 1983, P.114) فإن نادلر وتشمان Nadler& Tushman قدما صورة موسعة لنظرية النظم والتي تحتوي مفاهيم إضافية الغرض منها أنها تكون أكثر فائدة للممارسين (انظر الشكل ٣-٤). كما أن نادلر (1981) Nadler شرح أن

هذا النموذج مفيد تحديدًا في حالة التغيير التنظيمي وأن الشــكل الافتراضي لهذا النموذج هو:

"أن النمــوذج يركــز على عملية التحــول وبخاصة أنه يعكس النظــام الحرج في اعتماده عــلى بعضه البعض. إذ ينظر إلى المنظمات وكأنها تبنى من مكونات أو أجزاء يتفاعل بعضها مــع بعــض. وأن هذه المكونات تتواجد في حالات التوازن النســبي، والثبــات أو التناغم مع بعضها الآخر. وإن الأجزاء المختلفة للمنظمة يمكن أن تتوافق جيدًا مع بعضها وبذلك تعمل بفاعلية، أو أنها تتناســب مع بعضها بشــكل ضعيف، مما يؤدي إلى مشــكلات، واختلال، أو أداء أقــل من الإمكانات. ومع الأخــذ بالاعتبار طبيعة تطابق المكونات مع بعضها البعض أيًّا كانت، فإننا سوف نتحدث عنها كنموذج للتطابق في السلوك التنظيمي مادامت الفاعلية تم توظيفها للتطابق/التوافق بين مختلف المكونات" (Nadler,Tushman,1983,P.114).

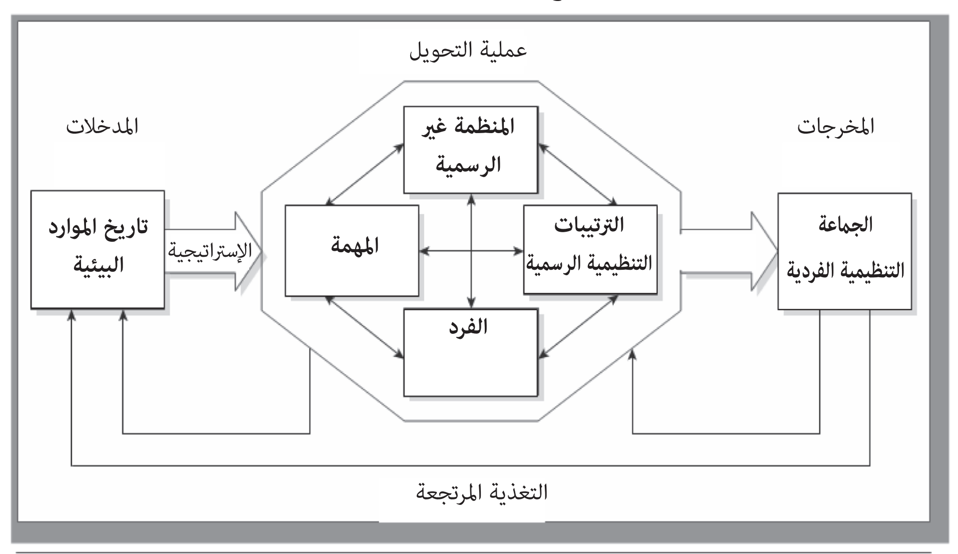
إنــه مثل النمــوذج التقليدي لنظرية النظــم التي تم شرحها مســبقًا حيث نلاحظ أن المدخــلات، وعمليات التحــول، والمخرجات، والتغذية المرتدة هــي أيضًا مضمنة كجزء من نموذج التطابق/ التوافق وأن كلًا من هذه (المدخلات) قد تم التوسع فيها في هذا النموذج. وتتضمــن: المدخلات، البيئــة، الموارد، والتاريخ وجميعها تندمج في الإســتراتيجية التنظيمية لتؤثــر على عمليات التحول. إن مطالب الســوق، والموارد البشريــة، والتقنية، ورأس المال، والمعلومــات والنماذج الســابقة، جميعهــا تكون مدخلات المنظمة. كما وإن الإســتراتيجية مضمنــة في نموذج التطابق حيث إنها هي التي تقــرر ماذا تقوم المنظمة على عمله وكيف ينبغي أن تعمل المنظمة لتحقيق مخرجاتها. والآن لقد تم تحديد المخرجات بدقة أكبر ليس فقــط كالمنتج الملموس لعمليات المنظمة، لكن تتكون المخرجات أيضًا من الأداء التنظيمي، والجماعــي، والفردي (الأحــادي). ويضيف نادلر وتشــمان Tushman Nadler & كلاً من الرضا الوظيفي، والضغوط، ومخرجات فردية أخرى كمنتجات للعمل والبيئة أيضاً.

وقد تم التوسع في عمليات التحول داخل نموذج التطابق ليضم أربعة عناصر مهمة ذات علاقة ببعضها الآخر هي: المهمة، الفرد، الترتيبات، التنظيم الرســمي، والتنظيم غير الرسمي. ويتضمــن عنصر المهمة العمل الذي يتــم أداؤه، لكن يضم أيضًا المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء ذلك العمل ودرجة الاستقلالية أو درجة سلطة إصدار الأحكام. ويتضمن عنصر الفرد:

معرفــة ومهارات الموظفين، الالتزام والتحفيز، الأفضليــات والاتجاهات، مؤثرات أخرى على ســلوك الفرد. والترتيبات التنظيمية الرســمية تتضمن عمليات تم تعريفها بوضوح: الهياكل التنظيميــة، وصف الوظائف، القياس، هيكل المبنى (المكاتب) والبيئة، وأوجه عمل محددة رســمية. وعرف التنظيم غير الرســمي أنه أقــل وضوحًا أو فهمًا ضمنيــاً، العمليات، الطرق والمعايــير هي التي يتألف منها العمــل بالفعل. هذه العناصر الأربعة مجتمعة تم تعريفها على أنها مكونات أساسية للمنظمة تتفاعل مع بعضها الآخر بطرق ثابتة أو غير ثابتة لتقدم المنظمة مخرجاتها. ويكتب نادلر Nadler (1981) حول فكرة رئيسية لنموذج التطابق. إن جوهــر هذا المنظور القائم على النظم هو افــتراض أن التفاعل بين المكونات التنظيمية قد يكون أكثر أهمية من خصائص المكونات نفســها، وأن المنظمات أساسا تعمل كنظم بشكل أفضل حين تتجمع الأطراف في توافق مع بعضها الأخر (P.194)" نادلر وتشمان Tushman& Nadler يشــيران إلى فرضيــة التطابق أو أنــه كلما كان التطابق أفضل بــين المكونات، فإن المنظمة تكون أكثر فاعلية. وعندما يطلب منهم تقديم المنظمة منتجًا جديدًا (مدخل جديد ومخرجات جديدة)، فإن ذلك يتطلب مهمة جديدة لإنتاج المخرجات. وإذا كانت متطلبات المهمــة تتطلب مهارات ومعرفــة لا يمتلكها الموظفون، فإنه حينذاك ســتكون هناك فجوة تطابــق (أو تطابق ضعيف) بين المهمــة والموظفين/الأفراد. وإن الفاعلية التنظيمية لا يمكن تحقيقها إلا إذا ارتفعت درجة التطابق.

ويشــير النموذج إلى المجالات التي يؤثر بعضها على بعض بحيث إن التغييرات في أجزاء في النظــام يمكن ملاحظتها ومراقبتها. ويشرح نادلــر Nadler (1981) ذلك بقوله إنه حين تتغير أجزاء من النظام، فإنها قد تزيد أو تقلل من درجة التطابق أو التواؤم مع أجزاء النظام الأخرى وحين يحدث التغيير، فإن المكونات الأخرى للمنظمة قد تقاوم التغيير وتشجع على التراجع للحالة الســابقة. وهكذا، يشير نادلر Nadler إلى الحاجة إلى تحفيز التغيير (المكون والفرد) وإدارة التحولات / الانتقال، وتوجيه الانتباه أيضًا لحركة سياسة التغير.

شكل (٣-٤) نموذج Nadler - Tushman للتطابق



نموذج بورك – لوين Burke – Litwin للأداء والتغيير التنظيمي:

لقد اقــترح بورك ولوين(1992) Burke& Litwin الكثير من النماذج للتغيير التنظيمي التي تم تطويرها، لكنهما في أوائل التســعينيات (1990S) رأيا أنهما أكثر تساهلاً مما ينبغي وأن كثــيراً من هــذه النماذج قد تمت تجربتها عالميًا فتأكدت صلاحيتها في الاســتخدام وتم تطويرهــا من خلال تجــارب الأخصائيين الخاصة. وإن هناك نماذج ســابقة على كل حال لم تتمكــن من التنبؤ بأثر التغيير التنظيمي (بدرجــة التأكد) على عناصر أخرى بالمنظمة، كما أن نمــاذج أخرى لم تخضع للاختبار التجريبي. وقام بورك ولوين Burke & Litwin بتطوير نموذجهــما للتغيير والأداء التنظيمي كنموذج مؤثر يمكن اختباره تجريبياً، ويحدد المتغيرات التــي يمكن أن تتأثــر بتغيير معين، وأنه يأخــذ في الاعتبار التغيير في كل مــن النظام الأول (التعاملي) والنظام الثاني (تحولي).

(انظر الشكل ٤-٤) وستجد أن نموذجهما للتغيير التنظيمي يقوم على نظرية النظم التي قصد منها اتباع مبدئها الأساسي. لقد أبدى كثير من المراقبين ملاحظات حول التعقيد في هذا

النموذج وعبروا عن الارتباك حول عدد الاتجاهات التي يشــير إليها الأسهم. هذا وإن بورك ولوين Burke & Litwin يقران أيضًا أن النموذج معقد لكنهما يقران أيضًا أن التغيير نفسه ظاهرة معقدة، وأن النموذج يحتمل أنه لا يزال صورة مبسطة، لما يحدث فعلًا خلال عملية التغيــير. وإنه مثل نظرية النظم، فإن البيئــة الخارجية التي هي في القمة في النموذج تمثل المدخلات، وأن أداء الفــرد والأداء التنظيمي الواقعين في قاعدة النموذج، يمثلان المخرجات، وأن جميع الصناديق الأخرى التي تقع بين هذه تمثل تمثل عمليات الإنتاجية.

وتمثــل الأســهم الاتجاهات الكــبرى للتأثير بين المتغيرات، لكن الأســهم للأســفل - كما يعتقدان-، أن لها تأثيرًا كبيرًا على الصناديق الأســفل مقارنة بالأســهم لأعلى للمتغيرات التي فوقهــا. ويعتقد بورك ولوينBurke & Litwin أن جميع الصناديق على وجه العموم تمثل الروابط الأهم في السبب والمسببات ويعرفان كل عنصر كما يلي:

* البيئة الخارجية: إنها أي ظرف خارجي أو موقف يؤثر على أداء المنظمة.

* الرســالة والإســتراتيجية: هي ما يعتقد الموظفون أنه الغرض الأســاسي من قيام المنظمة وكيف أن المنظمة تنوي أن تنجز ذلك الغرض على امتداد فترة زمنية محددة.

* القيادة: ســلوك الإدارة التي تقدم التوجيه وتشــجع الآخرين ليتخذوا الإجراء الذي توجد له حاجة.

* الثقافة: الطريقة التي يتم بها عمل الأشــياء هنا. والثقافــة هي مجموع القوانين العلنية والخفية، وكذا القيم، والمبادئ التي توجه السلوك التنظيمي ذات التأثير القوي من خلال الموروثات والعادات والأخصائيات عبر الزمن.

* الهيكل: ترتيب الأعمال/الوظائف والأفراد في مجالات محددة ومســتويات في المســؤولية، وسلطة صنع القرار، والعلاقات.

* الأخصائيات الإدارية: ما يفعله المديرون في مســار الأحداث العادية في اســتخدام الموارد البشرية والمالية التي تحت تصرفهم للقيام بتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

* النظم: السياسات القياسية والآلية التي تم تصميمها لتسهيل العمل.

* المنــاخ: مجموع الانطباعات الســارية، والتوقعات، ومشــاعر أعضــاء وحدات العمل المحلية.

* متطلبات المهام والمهارات والقدرات للأفراد: الســلوك المطلوب لفاعلية المهام، بما في ذلك مهارات ومعرفة محددة مطلوبة للأفراد لينجزوا العمل المكلفين به، والذي هم مسؤولون مباشرة عنه.

* حاجات وقيم الفرد: العوامل النفســية المحــددة التي تؤدي إلى الرغبة والأحقية/الاحترام للأعمال والأفكار والفرد.

* التحفيز: إثارة الميول الســلوكية للتحرك نحو الأهداف، واتخاذ ما يحتاج من عمل/إجراء، وأن يثابر حتى يتحقق الرضا.

* أداء الفــرد والأداء التنظيمــي: المخرجــات، أو النتائــج، مع مــؤشرات لقياس الجهد والإنجــاز: وقد تتضمن المؤشرات الإنتاجية، رضاء العميل أو الموظفين، الربح، وجودة الخدمة) (Burke,1993, Pp.130 - 132)

ويقــول بورك ولوين Burke & Litwin إن النموذج محاولة لدمج أفكار التغير التحولي والتعاملي. وترجع العوامل ذات الأثر الكبير في التغيير التحولي إلى أســباب بيئية، لذلك فإن الصناديق الأربعة (في الشكل ٤-٤) وهي (البيئة الخارجية، والرسالة والإستراتيجية، والقيادة، والثقافة) جميعها لديها التأثير الأكبر على الأداء. أما في حالة التغيير التعاملي وهو الصناديق الأخرى أسفل هذا المستوى (الهيكل، والأخصائيات الإدارية، وهكذا) جميعها تمثل العوامل الرئيســية الرغبة/المصلحة). وقد وصف بــيرك (2002) Burke عدة حالات تم فيها اختبار تطبيق النموذج بنجاح.

شكل (٤ - ٤)

نموذج بورك ولوين Burke & Litwin للأداء والتغيير التنظيمي

البيئة الخارجية

القيادة

الرسالة والاستراتيجية

ثقافة المنظمة

الممارسات الإدارية

الهيكل

النظم والبيانات والاجراءات

وحدة العمل المناخ

متطلبات المهمة والأفراد المهارات /المقدرات

التحفيز

حاجات وقيم الفرد

الفرد والأداء التنظيمي

التغذية المرتدة

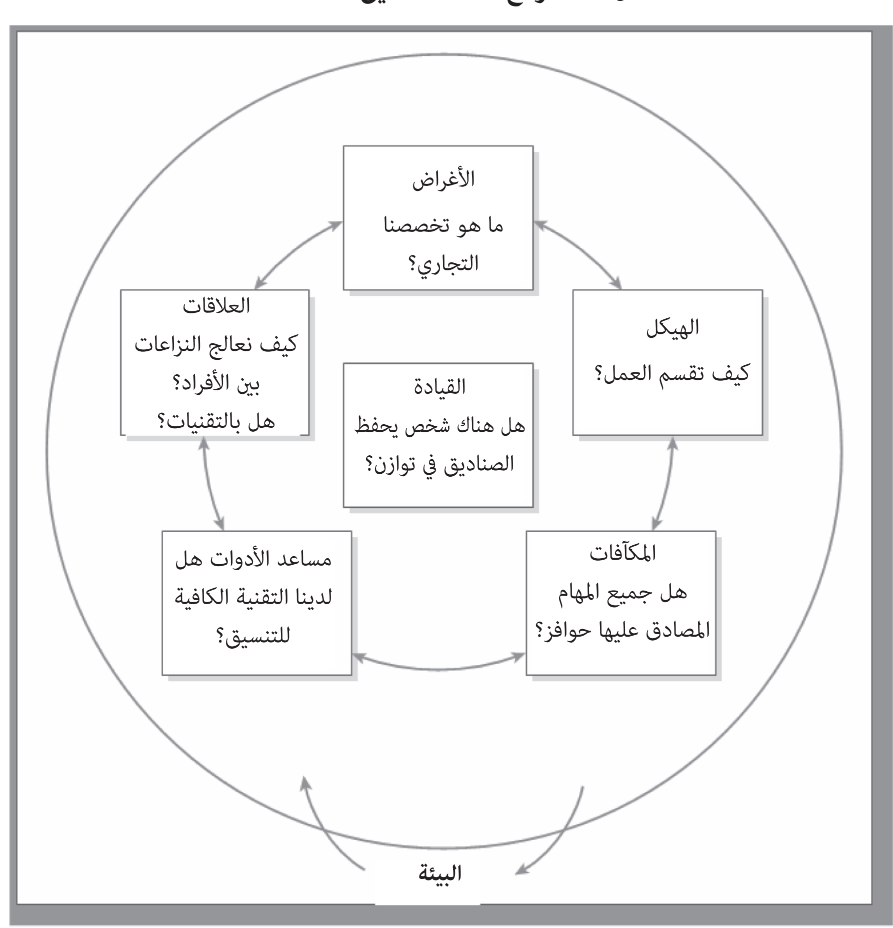
التغذية المرتدة

نموذج ويسبوردس Weisbords الصناديق الستة:

لو تحدثنا بشكل جاد فإن نموذج ويسبوردس Weisbords الصناديق الستة تم توضيحه بمقالة عام ١٩٧٦، ولم يكن محددًا بوضوح كنموذج للتغيير التنظيمي (انظر الشكل ٤,٥) إلا أنه في الســنوات الأخيرة على كل حال، أصبح نموذج ويسبوردس Weisbords نموذجًا

رائجًـا للتحليـل وتوضيح عناصر نظام انتهى مع أجزاء أخــرى من ذات النظام، وبخاصة لاستكشاف كيف أن النظم الرسمية وغير الرسمية لا يتناغمان أو يتعارضان وبالتالي، فقد أصبح نموذجًا شــائعًا بين الأخصائيــين للتحليل ولإدارة التغيــير التنظيمي (Birnbaum, 1984, M.W. Ford & Evans, 2001) ويشــير ويسبوردس Weisbords إلى النموذج أنه شاشة رادار(Weisbords, 1976, P.431).

الشكل ٥-٤ نموذج الست صناديق لـ Weisbord



ويصوّر العلاقات المتبادلة بين ســتة أجزاء مــن مكونات المنظمة. واعتماداً على تجربته، فإن النموذج يصنف ســتة مجالات لمشــكلات عامة بالمنظمة ويســاعد في توضيح كيف أن العلاقات/المظاهــر يمكن رؤيتهــا في ضوء نظامي وأن كلاً من الصناديــق لها نظامان، نظام رســمي (التزاوج والرســمي) وأيضًا نظام غير رســمي (كيف تعمل الأشــياء في الأخصائية) المكونات (الرســمية وغير الرســمية) ويجب أن يرافق النظامين تشخيص كامل. والصناديق الستة للنموذج هي كما يلي:

- الأغراض: يتضمن هذا الصندوق توضيح الهدف الرســمي (كيفية توضيح الأهداف بدقة) واتفاقيــة الهدف غير الرســمي (مدى جــودة فهم الأهداف بصدق واتخــاذ ما يلزم بناءً عليها).
- الهيــكل: كفاءة مواءمة الهيكل التنظيمــي للمخرجات التي توجد لها حاجة. هل الهيكل التنظيمي يتم اتباعه أو أنه يضعف في الأخصائيات اليومية.
- المكافآت: هل يوجد نظام رســمي للمكافآت، وهل فعلًا يؤدي إلى نتائج، بمعنى أن يجعل الموظفين يشعرون أن مساهماتهم تلقى المكافأة (غير الرسمية)؟.
- العلاقــات: هذه تختص بالدرجة التي يمكن للأفــراد العمل باعتمادية متبادلة وأن يديروا الصراع بنجاح.
- آلية المســاعدة: ما هي الآلية الرســمية الموجودة لتسهيل العمل، مثل إجراءات الميزانية، والاجتماعــات، والمراجعــات، أو وســائل اتصال أخرى. كيف أن هذه الآليات تســاعد في تحقيق أهدافهم؟
- القيــادة: كيف يقــود القادة؟ ماذا يقولــون باعتبار أن ذلك هو توقعاتهم الرســمية؟ ما المعايير غير الرسمية لنموذج دور القادة أو في اتصالهم غير الرسمي؟

وفي حالــة عدم توافق مكونات الصناديق الرســمية وغير الرســمية، فــإن المنظمة قد تســتهلك طاقتها للمحافظة على الاثنين: نظام رســمي ونظام غير رسمي وقد يعملان أو لا يعملان بحســب الحاجة. إنها ليست الحالة التي يكون فيها أحد النظامين أفضل من الآخر، لكن تفهم كيف أن هذه الصناديق الســتة تعمل رسميًا وغير رسمي يعطي رؤية حول لماذا

قد تواجه المنظمة مشــكلات وأين تبدأ الحلول للتغيير (Weisbords, 1976). وقد تتواجد فجــوات إضافية بين المنظمة وبيئتها، وبين عمل الموظفين/ الأفراد وأهداف المنظمة، أو بين مختلف الوحدات التنظيمية. وأن هذه الفجوة الرســمية وغير الرســمية هي التي لاحظها ويسبوردس Weisbords وآخرون باعتبارها جانبًا مهمًا بشكل خاص للنموذج.

وهكذا فإن نموذج ويسبوردس (Weisbords – 1976) ذي الصناديق الستة يقدم رؤية عظيمة في كيف يعمل النظام داخلياً؟.وكما لاحظ البعض فإن هذه الميزة لنموذج الصناديق الستة لها أيضًا عيوب، ذلك أنها تقلل من الانتباه لعناصر البيئة الخارجية ومسائل أخرى مثل قلة الموارد والمطالبة بأصحاب المصلحة من الخارج – خارج المنظمة – (M.I.Harrison & Shirom, 1999) كما أنها توجه قليلًا من الرؤيةنحو ما هي الفجوات التي هي أكثر خطورة من الأخرى. وإنه بوضع القيادة في وسط النموذج، فإن ذلك قد يجعل له أهمية مبالغًا فيها من حيث دور القيادة مع تقليل دور الموظفين الأفراد في تشغيل المنظمة.

إن هذا النموذج، مثل النماذج الثلاثة الأخرى، ينســجم مع المدخل الذي تقترحه نظرية النظــم، وهو أن المنظمــة تعيش في تفاعل مع بيئتها، وأن إدارة المشــكلات، وعدم التواؤم، والثقــوب بين مختلــف المكونات هي مفتاح لتشــغيل المنظمة بنجاح وهــذا هو المدخل المتحكم/الرئيسي في تطوير المنظمات ونظرية التنظيم (Shaw, 1997) وإن الافتراضات حول المكونــات والتحليل التنظيمي الخــاص بالمواءمة يظل مظهرًا رئيسًــا لتوصيات تحليلية في أدبيات الأخصائي مثل (M.I.Harrison Shirom, 1999) ويمكن جعل هذا المدخل ميسوراً، على كل حال، من خلال منظور آخر، الذي سوف نتجه نحوه الآن.

المنظمة كبناء اجتماعي:

وتمــضي القصة – قصة تطويــر وتغيير التنظيم - أن ثلاثة حــكام لم يتفقوا حول مهمة مناداة الكرة والمضرب في لعبة البيسبول Calling Ball & Strikes.، قال الأول من (الحكام) أناديهم وكأنهم أشياء مستخدمًا كلمة يكون، لغير العاقل. وقال الحكم الثاني " أناديهم كما أراهــم ". وقال الثالث وهــو أكثر الحكام ذكاء "إنهم لا شيء، حتى أناديهم". المصدر منقول Simons, 1976; P.1 ومن (1979) (Weick،

ثمة منظور ثانٍ للمنظمات، يُعَـدُّ تطورًا حديثًا في النظرية التنظيمية، ويعود التاريخ العقلاني لفكرة البناء الاجتماعي في الدراسات التنظيمية إلى لكمانز وبيرجر (Luckmanns & Berger, 1967) اللذين وضعا بذور تطوير النظرية من خلال عملهما القابل للتطور بعنـوان "البناء الاجتماعي للواقع ' إذ كان له تأثير على النظرية التنظيمية طوال العقود الثلاثـة الماضية وأنه من الـضروري وضع ذلك في الاعتبار في لغتنـا اليومية، أو في كتبنا في مثـل هذا الكتاب، فإن المنظمات تعامل وكأنها أشـخاص أو كممثلين جديرين. نحن نتحدث بالقول إننا نعمل "في منظمة باعتبار أن المنظمة وعاء أو بيئة مادية". ونتحدث عن المنظمات أنها " تتكيف مع بيئتها، أو أن إدارة الإنتاج تقرر زيادة المخرجات".

إن النظريـة التنظيمية الكلاسـيكية تجعل من المنظمات في واقـع الأمر "كائنات حية" مع بيئة اجتماعية صلبة/ متماسـكة، وهيكل رسـمي وأهداف متميـزة، وحاجات متنوعة (Wolf,1958,P.14) ومع كل ذلك فإن المنظمات ليسـت أشخاصًا، وإن مجموعة كبيرة من الأفكار المهمة تشوبها الضبابية حين نتحدث عنها وكأنها أشخاص.

ويناقـش منظور البناء الاجتماعي أن المنظمات ليسـت بالضبط أشـياء أبـداً، لكنها في الحقيقـة هي فكـرة/ أو مفهوم تطور من أعمالنا ومن لغتنـا. وإن بعض العلماء يقترح أن دراسة المنظمات هي في الواقع دراسة عملية التنظيم، ومع تركيزنا على دورنا النشط في حق منظماتنا. وإن القارئ إذا نظر إلى منظمة يعرفها جيدًا جدًا ويحاول أن يستكشف ماهيتها، فإنه قد يشير إلى البناء، فينظر أين هو يقع. أو يعرض خريطة تنظيمية كأنها تمثيل تجريدي في كيفية هيكلة المنظمة، لكنه لم يستكشـف المنظمة ذاتها بعدُ. إذ البناء يمكنه الاسـتمرار بـدون المنظمة، هذا كمثـال، وإن وضع حدود فاصلة بين المنظمـة وبيئتها يمكن أن يكون ذلك مساويًا لتمرين يحمل تحديًا، أو انظر إلى المدينة التي تعيش فيها، انظر إليها كمنظمة وحـاول أن تصور ما بداخلهـا، وأيضًا ما هو بخارجها. يوجد مبنى إدارة المدينة وموظفوها، لكن ماذا عن المواطنين (سكان المدينة)، أو أولئك الذين يعملون في الأعمال بالمدينة لكنهم يعيشـون في مدينـة/ (موقع آخر) أو أين المطورون الذين بنـوا المركز التجاري؟ هل هؤلاء يمكن اعتبارهم جزءًا من المنظمة أيضاً، أو أنهم ينتمون إلى فئة البيئة. وإنه من هذا المنظور، فإن الحدود بين المنظمة وبيئتها ليسـت بهذه الدقة أو يسهل تحديدها، كما أنه قد يتدفق

من تفاعل إلى تفاعل آخر. ويكتب ويك (1995) Weik أن البيئة والمنظمة يخفيان حقيقة أن التنظيم يعنــي التدفقات والتغيير والعمليات (P.187). وبالنســبة للمنظمة، والحدود، والبيئــة في نظرية النظم تصبح أكثر تعقيــدًا وربما أقل معنى حين نبدأ في الغوص بعمق في كيفية تعريفنا لها.

إن منظور المنظمات كهياكل اجتماعية يختلف بشــدة في أوجه كثيرة عن منظور نظرية النظــم. وإنها تعترض على الفرضيات الســائدة حول نظرية النظــم أن البيئات التنظيمية، المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية المرتدة وغيرها أنها مفاهيم ذات شواهد ذاتية وفئات ومعان محددةً مســبقًا وجميعنا نتفق عليها. وبديلًا عن ذلك، فهي – أي النظرة إلى المنظمة كبناء اجتماعي – لتلك المفاهيم والمقولات كما أنشئت، وتطورت، وتشربت بالمعاني مــن قبل أعضــاء المنظمة. وإن ما نقل عن حكام لعبة البيســبول يبــين الفرق الرئيس بين نظريــة النظم والبناء الاجتماعي. فإن عملية الهجوم في نظرية النظم تتم بعنف، مع طلب الكرات والمضارب، ويحســب الضربات التي لا تحتسب وهكذا يتم وصف عملية فرعية في لعبة البيسبول.

وبينما تبدو دقيقة في الظاهر، فإنها تسقط عملية البناء بمعنى (تحديد ما يحتسب من كــرات، وضربات وخارج الخط) من منظور المهاجم الذي هو يخلق الإمكانية باســتمرارية اللعبة (مع التصور إذا كان جميع الحكام يرفضون احتساب الضربة).

ولتوضيح ذلك دعنا نلتفت إلى المثال الذي ســبق ذكره حول مصنع السيارات وعمليات التغذية المرتدة، حيث المعلومات، مثل أرقام إيرادات المبيعات تم نقلها إلى المصنع مع الإفادة بصنع المزيد من الســيارات. وأن أرقام الإيرادات في حد ذاتها كأرقام لا تعني شــيئًا بذاتها. وبديــلاً عن ذلك يجب أن تحمل معنى عن طريق عملية ترجمتها (إلى شيء ملموس). وإن أحــد أعضاء المنظمة (يحتمل أن يكون المدير أو الرئيــس التنفيذي)، يجب أن يترجم أرقام المبيعات ويقرر (قياسًا على اتفاقية موجودة مسبقاً، وقياسًا على الخبرة السابقة أو حتى بناءً على إحساس). إن الأرقام تعني أن عددًا كافيًا من السيارات قد تم بيعه وأن هناك حاجة إلى مخــزون إضافي مطلوب. هنا، تكــون ترجمة المدير وحكمه هو الذي يعطي معنى للبيانات بالنســبة للمنظمة، والواقع أنه توجد كمية كبيرة جدًا من المعلومات في البيئات التنظيمية

التي يجب إعطاؤها معنى (فكر، مثلاً، في منافســة تنسيق الحدائق، توقعات وول ستريت، الأداء المالي، التاريخ الســابق للمشكلة، الاتفاقيات مع النقابات، وشروط الخدمة، وتوقعات العملاء وغير ذلك كثير). والقول كما في نظرية النظم، أن البيئة تحدد كيف يجب أن تعمل المنظمة لتحقق التوازن وتستبعد عملية إيجاد معنى، وتطوير وتقاسم/مشاركة في الترجمة، يشرح كيف ولماذا يتخذ أعضاء التنظيم القرار بالعمل/ اتخاذ الإجراء (ولاحظ كيف أن قليلاً مــن أعضــاء التنظيم ورد ذكرهم في وصف نظرية النظم). ولا أحد يســتطيع أن يجمع كل المعلومــات ذات العلاقة قبل اتخاذ القرار. وبديلاً لذلك، فإن المعلومات قد اختيرت بعناية، ونظمت لتُســتخدم في بناء حقيقة اجتماعية وأن أعضاء المنظمة ســوف يســتخدمونها في صنع القرار والعمل. (March,1994) وهكذا تم إيجاد الفئة وتم استثمارها من قبل أعضاء المنظمــة، وأنها لا تختلف عن تفســيرهم. ويطلق ويــك (Weick,1995) على هذا المعتقد عملاً ذا معنى؛ إذ يعرفه بأنه وضع الأشياء في إطارها العملي ويستوعب معالجة المفاجآت، ويبني معنى، ويتفاعل معه وصولاً إلى تفاهم مشترك وإلى نماذج يحتذى بها (P.6).

إن التفاعلات واللغة هي مجالات مهمة يجب الانتباه إليها من منظور البناء الاجتماعي من أجل أنه عن طريق التفاعل والحوار المنتظم فإنها تتطور، ويحدث التغيير في المنظمات. وكــما كتب كينيث بينســون J.Kenneth Benson (1977) بقوله "يقوم الناس باســتمرار ببنــاء العالم الاجتماعي. ومن خلال تفاعلهم مع بعضهم الآخر فإن الأنماط الاجتماعية تُبنى بالتدريج وتنتهي بتأســيس مجموعة من الترتيبات المؤسســية. وإنه بالتفاعل المتواصل فإن الترتيبات التي تم بناؤها مسبقًا تعدل تدريجيًا أو أنها تستبدل (P.3) وهكذا إن إيجاد شيء ذي معنى عملية متواصلة، وليست شيئًا له بداية محددة أو نهاية محددة (Weick,1995) "وتعــزز هذه الفكــرة قيمة تطوير المنظمات التي تمت مناقشــتها في الفصل الســابق، إن المنظمات والأفراد هم دائمًا في عمليات (متحركة) أو (حركة دؤوبة).

لقــد أصبح البناء الاجتماعي مصــدر جذب لكل من الباحثين والأخصائيين بســبب أنه صــدى لما تخضع له من تجربة في المنظمات ونحن نحاول إيجاد معنى لنشــاطاتنا وأعمال الآخرين. وإنها أيضًا تحترم الغموض وتعدد المعاني التي يواجهها الكثير من أعضاء المنظمات والعمليات التي تمت ترجمتها وتميز معظم الحياة التنظيمية. إن القرارات تؤخذ بالاعتبار وتبنى

عــلى منطق وعلى حقائق غــير ضرورية ومعقدة، فالأدوار يتم التفاوض حولها ثم يتم التنفيذ، وهي ليســت مقررة مســبقًا بموجب الوصف الوظيفي. إن التصريحات الصحفية والاتصالات الإداريــة تفحص، وتناقش ويتم البحث فيها إن كانت هناك معانٍ خفية. ونحن نترك نقاشــنا مع الزملاء لنبدأ نقاشــات أخرى، ونتقاسم المعلومات وترجماتها في كل مناقشة. إن المحتويات المعقدة والحقائق يمكن إبرازها في كل موقف تنتج عنه نتائج غامضة وتفسيرات غير متناسقة.

ويرى كثير من طلبة الدراســات التنظيمية، أنه- أي منظور البناء الاجتماعي- يسد فراغًا في عنــاصر نظرية النظم لتوفيره نظرة شــاملة وديناميكية في كيفيــة عمل المنظمات، وشرح كيف يــرى الأعضاء تجربتهم مــع المنظمات باعتبارها بيئة اجتماعية حيث يكون التفاعل أساســا في كيفيــة إنجاز العمل ويؤدي إلى معنــى في كيفية إدراكه وخوض تجربتــه ويكون ذلك بخاصة في بيئــات ذات توجه أقل ميكانيكية (حركيــة) وصناعية، وذلك في منظمات اليوم ذات المعرفة المتناميــة، والمنظور الميكانيكي (الآلي) للمنظمات الذي في محتوى نظرية النظم والذي يبدو أنه أقــل تحديدًا عند التطبيــق للمنظمة العالمية وما بعد الحداثة للقــرن الواحد والعشرين. وإن كثيرًا يعتقدون أن مدخل البناء الاجتماعي يحتضن بفاعلية هذه الحقيقة (Bergquist, 1993).

قيمة مدخل البناء الاجتماعي لممارسي تطوير المنظمات:

لقــد حظي منظور البناء الاجتماعي بمؤيدين بين ممارسي تطوير المنظمات بســبب أنه يوفر عددًا من المزايا:

أولاً: إنه مثل نظرية النظم يقدم شرحًا - لكنه مختلف - للســلوك الإنســاني. فهو يشرح مثــلاً لماذا أعضاء المنظمــة يكونون أقل رغبة في المجازفة بعد أن شــاهدوا الاســتغناء عن موظفين في إدارة أخرى كانت المجازفة فيها شــيئًا عادياً. ربما يكون هناك اعتقاد أو مفهوم تكون لدى الأعضاء أن المجازفة تعني احتمال فقدان الشــخص لوظيفته. وكمثال ثان ينظر أنه من المحتمل أن أحد الرؤســاء التنفيذيين قرر إلغاء أحد خطوط الإنتاج الذي يتســبب في خســائر مالية. وبدلًا من حســبان هذا القرار عملاً فرديًّا يقوم على مدخلات من البيئة، فإن منظور البناء الاجتماعي يســاعد في توضيح التعقيدات وفي تجميع وتفســير وتقاســم المعلومــات المســتخدمة لصنع القرار ونشره. يوجه منظور البنــاء الاجتماعي انتباه ممارس تطوير المنظمات إلى العوامل الثقافية المعروفة الناتجة من هذا العمل.

ثانيــاً: يركز منظور البناء الاجتماعي على الدور النشــط الذي يقــوم به الأعضاء في بناء المنظمــة. قد يفكر الأعضاء في قيام إدارة جديدة، وتغيير في الهيكل أو تبني ألقاب جديدة، أو تغيير إحدى العمليات. وبينما قد لا يكون خيار أمام العضو الفرد لتغيير سياســة بعينها، فإن السياسة تم تطويرها من قبل أعضاء في التنظيم وتم وضعها لفائدة المنظمة، إذ ليست العلاقــات بين المشرفين والموظفــين محصورة في تفاعلات قائمة عــلى أدوار صارمة، بل هي متعددة الأبعاد ويمكن أن تكون حميمية، باردة، ورسمية، واجتماعية وهكذا. وإن العلاقات بــين زملاء العمل أو الإدارات أكثر تعقيدًا وليســت هي فقط محصورة في الاشــتراك بتنفيذ الأوامــر أو التعليمات فيما بينهم، والعلاقة يمكــن أن تكون تعاونية أو قائمة على الخصومة والنزاع أو علاقات متســاهلة أو متشــددة. ويوضح منظور البناء الاجتماعي الخيار النشط الــذي تقوم بــه في إيجاد هذه النظم والعلاقات. وهذا يعنــي أن ممارسي تطوير المنظمات يجب أن يعملوا على إيجاد مواقف يمكن من خلالها أن يقوم الأفراد باختيار منظمة أخرى يعملون على تأسيســها، مثل السياســات الجديدة، والعمليــات، والأدوار أو العلاقات. وإن قبول هذا التكيف يعطي الأخصائيين وأعضاء المنظمة الحرية في عمل تغييرات هم يرغبون في مشاهدتها تحدث. (في إطار من الحدود وعلى فترات، نحن نوافق عليها ونحترمها) وبينما هذا لا ينفي أهمية القيادة في التغيير أو الحقائق المالية أو البيئية، فإنها تضع تركيزًا مساويًا على المناقشات اليومية التي تحدث في الشبكة التنظيمية بين جميع المشاركين.

ثالثــاً: إن منظور البناء الاجتماعي، يســاعد ممارسي تطويــر المنظمات في رؤيتهم حيال أهمية الاتصال في إحداث التغيير (J.D.Ford & Ford, 1995):

"إن القصص، والخرافات، والطقوس واســتخدام اللغة ليست هي ببساطة انعكاسات لمعان تنظيميــة، إنها المحركات المتواصلة التي تكوِّن الحيــاة التنظيمية. فالمعاني، حينئذ، ليســت مستقرة في الرســائل، والقنوات، أو أنها مصفاة للحس أو الإدراك إنها بديلٌ لذلكً، إذ يتم اســتنباطها من تفاعل العمليات والطرق التي يقــوم بها الأفراد لجعل حديثهم ذا معنى" (Putnam, 1953 P.40).

إن الكلــمات ومحتواهــا ذات أهمية، وإن التفســيرات التي نســتخدمها لإيجاد معنى للكلمات لا يتم استكشــافها. عليك أن تتخيل موقفًــا تكون فيه المنظمة، تحت ضغط مالي

وإشــاعات تخفيــض العمالة، إنهــا مطالبة قانونًا أن تبعــث بإفادة ســنوية بالمزايا لجميع الموظفــين. وتنص الإفادة على أنه لإنهاء الخدمة غير الطوعية، فإن الموظفين يســتمرون في التمتع بأحقية مزية العلاج لفترة طويلة من الزمن بعد إنهاء الخدمة. وإن هذا الإجراء من منظور إدارة الموارد البشرية يعدُّ نشاطًا يتمشى مع القانون، لكن من منظور الموظفين، فإنه مزعج أن تتســلم في المنزل وعــن طريق البريد مثل هذا الأخطار وبدون توقع قياسًــا على محتواه.

إن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يكونوا متناغمين مع محتوى، ولغة، وآلية الترجمة (لهــذا الإجراء) ومســاعدة أعضــاء المنظمة ليكونوا أكــثر وضوحًا في تفســيرهم للإجراء - (الاستغناء عن الخدمات.) وأنهم قد يدركون المحتوى بغرض تفسير لأي رسالة، وأن يقدموا توصيات أفضل حول كيف يكون اســتلام هذا الاتصال ويرى جيفري ولوري فورد Jeffrey& Laurie Ford (1995) أن الاتصال ليس فقط جانبًا آخر للتغيير، لكنه وســيله رئيســةٌ عن طريقها يحدث التغيير.

وأخيراً، فإن منظور البناء الاجتماعي يركز على حقيقة أن أساسه هو تغيير في المعنى. إن المنطــق العقلاني يتواجد مــع القيم، والمعتقدات، والاتجاهــات، بجانب الأخصائيات التنظيمية، والهويات والعمليات أو ببســاطة فإن تغيير الأخصائية، أو الدور، أو المسمى، أو اســم الإدارة هــذا ليس دائمًا يؤدي إلى تغيير تفســير العمليــات الضمنية التي طبقها أعضــاء التنظيم. وبالتــالي، فإن المدخل يفترض أنه يمكن إجراء التغيير بشــكل جيد حين يكــون لأعضاء المنظمــة الفرصة ليعملوا ســويًا من أجل تعريف وتحديــد الأخصائيات الجديدة (Weick, 1995).

المداخل للتغيير التنظيمي التي تتسق ومنظور البناء الاجتماعي:

يبــدو أن المداخل للتغيير التنظيمي تتســق مع منظور البنــاء الاجتماعي، كما يبدو أنه يختلف عن تلك المداخل التي ســبق ذكرها والتي تتســق بالفعل مع مدخل نظرية النظم، حيث إنها تقر أن التغيير ظاهرة غير مرتبة (فوضوية) ولا يمكن التنبؤ بها. (Shaw, 1997) وأن إطلاق مســمى نماذج لهذه المداخل بالمعنى الذي رأيناه الآن، هو أيضًا مضلل، بسبب أنها -

أي المداخل – تشكك في المكونات التي تفترضها نظرية النظم. وبديلاً لوضع التغيير التنظيمي في فئات/تصنيفات مثل القيادة، الإستراتيجية، أو المزايا، فإن منظور البناء الاجتماعي يشرح التغيير كتغيير في ترجمة الآليات، والمناقشات، والاتصال، والمدلولات، ومخطط إدراكي. "وهذا بدوره، يعني أن طريقة رئيسية لتنفيذ التغيير في النظم الاجتماعية يكون بتغير النقاشات العامة" ذلك حسبما كتبه مارشك وجانت (Marshak & Gant 2008,P.39).

وفي الحقيقة، إن فكرة التغيير التنظيمي فكرة معادة في هذا المنظور. ويؤكد ويك (2000) Weick "أن المبالغة في التغيير التحولي المخطط له، والذي يكتمل بالحديث عن الثورة، وعدم التواصل، والهياج، يقدم منظورًا مشوّهًا حول كيف يعمل التغيير الناجح" (P.223) ويناقش بقوله إن معظم النماذج تقارن التغيير بالجمود، في حين أننا إذا أدركنا أن المنظمات لا تكون أبدًا في حالة جمود، فإننا نكون أكثر اهتمامًا في المد والجزر (P.230) بالنسبة للحياة التنظيمية. وكما أشار جفري فورد (1999) Jeffrey Ford أن ما يكوِّن التغيير شيء غامض وقد يعني معاني مختلفة بالنسبة لمختلف الأفراد. وتميل معظم نماذج التغيير إلى افتراض أن التغيير ظاهرة فريدة يمكن التعرف عليها وأن الأعضاء – أعضاء التنظيم – يمكن أن يشيروا ويتعرفوا عليها أنها "التغيير". وإن معظم الأخصائيين وأعضاء المنظمة، على كل حال، يميزون أن التغيير له أجزاء متعددة، بعضها يمكن أن يكون أو قد لا يكون ناجحاً، وأن هذه لها العديد من المعاني، لمختلف المستمعين/الحضور. إن التغيير التنظيمي الواسع الانتشار يؤثر على مختلف مجموعات الموظفين بطرق مختلفة، لذلك فإن تعريفًا واحدًا للتغيير قد لا يكون ممكناً/عملياً. وبديلًا لذلك، كما أدركنا مسبقاً، أن مدخل البناء الاجتماعي يهتم بما يعنيه التغيير للناس، مع التمييز أن هذا المعنى قد يتحول ويتكيف في نقاط أو مراحل مختلفة بمرور الوقت. وبالتالي، فإن مداخل البناء الاجتماعي للتغيير تبدو أنها تركز على التغيير المتواصل أكثر منه التغيير المرحلي بما يميز دور اللغة والحوار في التغيير (Weick & Quinn,1999).

جفري فورد (1999) Jeffrey Ford كمثال، يقدم تعريفًا للتغيير التنظيمي بأنه يماثل "نقاشات متغيرة" والتي يستخدم فيها الأفراد لغة مختلفة لتفهم وإنجاز التغيير. وحين يحدث التغير، فإن ذلك يعني أنه يحدث التغيير عندما يكون طريقة واحدة في الكلام بديلاً لأخرى في التحدث (Barrett,Thomas,& Hocevar,1995,P.370) أما جفري ولوري فورد

Ford Jeffrey & Laurie (1995) فيصفان أربعة أنواع مختلفة من النقاشـــات التي تجري أثناء التغيير التنظيمي: مناقشـــات تبادر بالتغيير، مناقشات تسعى لتفهم التغيير، مناقشات للأداء، ومناقشـــات للانتهاء. وليس هناك أي تجميع لمختلف أنواع المناقشـــات هو الصحيح لكل تغيير. وقد لاحظوا: "أنّ تنفيذ التغيير بنجاح وظيفة لنقاشات تعكس المحتوى الذي تم استنباطه والتقدم في التغيير، بما في ذلك النتائج المترتبة و"الأعطال" التي يجب إيجاد حلول لها. التعرف على نموذج مناســـب للنقاش هو مســـألة عملية لتقرير أي نوع من المناقشات يحتمـــل أن يكون أكثر عمليًـــا في الموقف الحالي، تحاول ذلك، وتنظـــر ماذا يحدث، وتعمل تعديلات لنقاشات تالية، وأن ذلك يعني أن مديري التغيير يجدون أن خليطًا من النقاشات قـــد يكـــون ذا فاعلية أكثر من تغيير واحـــد لكنه غير فعال في حالة أخـــرى." (J.D.Ford& L.W.Ford, 2008. P.448).

إن هـــذا المدخل يمكـــن أن يشرح كيف ومتى لا يمكن للتغيير أن يســـتمر كما هو متوقع، وإن نقاشـــات معينة قد لا تكون أجريت بتاتًا أو أنها أجريت بالفعل لكنها لم تكن ناجحـــة. إن هذا النمـــوذج من التغيير كما يطلق عليه في الاتصال يثير التســـاؤل بالنســـبة للفئات التي تمت مناقشتها سابقًا وبالنسبة لنماذج سبق ذكرها أيضاً. (مثل الهيكل، النظم، القيادة، الثقافة) وبســـبب أن هـــذه العوامل هي فقط ذات علاقـــة إلى الحد الذي يعتمد أعضاء المنظمة عليها في نقاشـــاتهم. إن فهم كيف يســـير التغيير يعتمد على دراســـة متأنية وإنصات دقيـــق إلى كيف تغيرت اللغة (Anderson,2005B) وإن اســـتذكارًا لتوصية ماك جريجر Macgregor بالاســـتماع جيـــدًا لنظريات المديرين الضمنيـــة. كتب جفري ولوري فـــورد Ford Jeffrey & Laurie (1995) أن " افتراضات المديرين حول كيف تكون علاقات الأفكار بعضها مع الآخر يمكن اكتشـــفها عن طريق دراســـة نقاشـــاتهم حول التغيير، خاصة أثناء نقاشات فهم الموضوع" (P.563). وهكذا فإن هذا المدخل ينظر إلى التغيير ليس كإطار نظـــري مؤثر ورمـــزي بين الصناديق، لكنه ينظر إليه كسلســـلة من النقاشـــات حيث يمكن مناقشة التغيير ويتم الجدل حوله، وتصدر عنه أفكارٌ جديدة.

وأيضًا يمكن اقتراح نموذج بناء اجتماعي لتغيير فحواه "كيف أن طريقتنا في الكلام يمكن أن تغير طريقتنا في العمل. "، كيجان ولاهي Kegan & Lahey (2001) قد كتبا حوالي سبع لغات جديدة للتحول. بما يشجع القادة على تعزيز التغيير:

١- الانتقال من لغة الشكوى إلى لغة الالتزام.

٢- الانتقال من لغة العتاب إلى لغة المسؤولية الشخصية.

٣- الانتقال من لغة قرارات "السنة الجديدة" إلى لغة الالتزامات المنافسة.

٤- الانتقال من لغة الفرضيات الكبيرة التي تحملنا إلى لغة الافتراضات التي نتمسك بها.

٥- الانتقال من لغة المكافآت والثناء إلى لغة المضي في الاحترام المستمر.

٦- الانتقال من لغة القوانين والسياسات إلى لغة الاتفاق العام.

٧- الانتقال من لغة النقد البناء إلى لغة النقد غير البناء (Pp. 8-9).

ويؤكدان أن هذه اللغات السبع تلعب دورًا في نقاشاتنا على مستوى الفرد، والفريق والمنظمة، وأنها كثيرًا ما تمنعنا من إجراء تغييرات نسعى لتنفيذها. إن المناقشات الجديدة يمكن أن تشجع على تعلم أكبر وعلى تحقيق التغيير. إن دور أخصائي التغيير المضمن في نماذج تغيير البناء الاجتماعي هو تسهيل بيئة مناسبة لهذه المناقشات. وتماثل إدارة التغيير في هذا المنحى التدريب العملي في فرقة موسيقى الجاز بدلًا من تحريك مجموعة من الأزرار والإبر لتحريك ماكينة. إن إحداث التغيير لا يعني التتبع في صرامة وشدة لمجموعة القوانين عبر إجراءات واضحة تمامًا وبصرف النظر عما تحاول تغييره، ولكن أن تكون مبتكرًا وخلاقًا في كيف يتم الإنجاز والتفاوض مع مختلف أصحاب المصلحة لإخراج حوارات لكي ينجح التغيير. وإنه في هذا المدخل، "فإن وظيفة أخصائي التغيير... هي المبادرة، والمحافظة وإكمال النقاش بحيث يظهر حقيقة نقاش جديدة تكون لها هناك فرص جديدة للعمل ويتم اتخاذ إجراء فعال بشأنها (J.D.Ford, 1999 P.492).

كيف يكون التغيير فعالًا؟ إن ذلك يعتمد على كيفية مبادرات المناقشات الجديدة وكيفية تطبيقها، ويؤكد جرانت ومارشك (Marshak & Grant (2011 وجود مستويات متعددة من النقاشات التي يمكن من خلالها الحل لإحداث التغيير: تعدد العلاقات بين الأشخاص، الإطار المعرفي والخطة، الشخص (خيارات الشخص، واللغة الخاصة به)، المستوى بين الأشخاص والمجموعات والتنظيم، (الحوار بين الأفراد أو بين المجموعات، وعلى المستوى التنظيمي، والنقاشات الرسمية والبيانات والرسالة والقيم). إن كلًا من هذه النقاشات تحل بطريقة ما في

التغيير الفعال. وإن جفري ولوري فورد (2008) Ford Jeffrey & Laurie قد قاما بتطوير أداة عملية تسمى الصورة الجانبية للنقاشات لمديري التغيير لاستخدامها في تحليل وترجمة الأنواع الأربعة من نقاشـات التغيير التي سـبق شرحها. ويدعوان المديرين أن يعدوا نقاشاتهم خلال فترة أسـبوعين أو ما يقارب ذلك. إن المديرين يكتبون، كما في الصحافة، من شـارك في الحوار وماذا قيل فيها، كسجل يقرب من التسجيل الحرفي للمحادثة حسبما يتذكرون. والمديرون حين ذاك يحـددون أنواع التغيير في الحوارات التي ارتبطوا بها بدرجة أكثر، وحينذاك يسـتطيعون تغيـير مدخلهم إذا لم ينتج عن تلك الحوارات المخرجات التي كانوا يتوقعونها أو يأملون فيها. " وبعد أن يروا التحليل لنقاشـهم والنتائج، فإن المديرين يصلون إلى نتائجهم الخاصة حول ما قد يكون مفقودًا أو لم يعمل؟ بمعنى، تطوير فرضية، ويمكنهم بعدها اختبارها بتغيير إما نوع المناقشات التي استخدموها أو محتوى تلك المناقشات" (P.455). وقد يدرك المديرون، كمثال، أنهم ارتبطوا في مناقشـات لإدراك وافتراض أن العمل سوف يتبع، لكنهم لم يرتبطوا بوضوح في حوارات حول الأداء والذي تتم فيه مناقشة العمل.

النماذج الجديدة في تطوير المنظمات:

وبالإضافـة إلى ما يتصل بمدخل البناء الاجتماعي للتغيـير، فإن نماذج جديدة أخذت في البروز في مجال تطوير المنظمات حيث تأخذ فلسفة البناء الاجتماعي بجدية تامة. وأن أحد هذه النماذج تأثر بدراسة نظم تنظيم الذات في علم الأحياء وفي تخصصات أخرى. إن منظور النظم المعقد والذي يمكن تكييفه مثل مدخل البناء الاجتماعي الذي تم اسـتعراضه أعلاه، يرفض فكرة المنظمة في أنها تشبه الماكينة التي تتكون من أجزاء مترابطة ومرتبة بنظام مما يكمل عملًا كاملًا يمكن التنبؤ به. وبديلًا عن ذلك، فإن هذا الرأي ينظر إلى المنظمة جسـمًا في تغيـير يقوم على أنماط تنبثق من ذاتية المنظمة تم إيجادها بتفاعل أولئك الوكلاء الذين يمثلـون جزءًا منها. (Olson&Eoyang,2001). وإن هذا المدخل لا يقبل الاعتقاد الذي هو متأصل داخل نظرية النظم، وهو أن النظم تتشابه عموماً، وإن مبادئ عامة يمكن تطبيقها للتنبؤ كيف سـيكون رد فعلها وتجاوبها. وبديـلاً، إن تفكير النظم المعقدة التي تتكيف لها اعتقـاد أن الأفـراد والمنظمات يتجاوبون بشـكل متغاير اعتمادًا عـلى الظروف، لذلك فإن السلوك لا يمكن التنبؤ به والتحكم فيه بشكل نظامي. وهذا يعني أن إدارة التغيير لا تعمل

مــن منظور من أعلى إلى أســفل، مثــل ما هو في نظرية النظم، لكن بديــلاً لذلك، فإن دور أخصائي التغيير هو استخدام مفهوم للنماذج المستنبطة لتؤثر على مجرى التنظيم، وللملاحظة كيــف يتجاوب النظــام، ولكي يتم تصميم الحــل التــالي. (Olson&Eoyans,2001,P.16) وبالنســبة لكثير من المراقبين، فإن هذا المدخل له صدى بســبب أنه يلقي الضوء على كيف يمكن للتغييرات أن تتكيف وتنتشر في كل النظام لتوضح أن التغييرات الصغيرة التي حدثت لفريق مشروع صغير يكون لها تأثيرات واسعة على المنظمة بالكامل.

وثمــة نظام آخر من هذه النظم المنبثقة، المدخل الحواري لتطوير المنظمات، وهو يعزز بالمثــل فكــرة أن التغيــير في أي منظمة يمكن أن يكــون متواصلاً ومنبثقــاً، وأنه يقوم على المحاورات والمناقشــات المتبادلة بين أعضاء التنظيم. وإن هذا الرأي يأخذ بجدية أيضًا فكرة أن المنظمة وتغييراتها ليســت ظواهر موضوعية حقيقيــة (ولا توجد هناك اتفاقية حولها) بعيــدًا عن الحقيقة التي عرفت وتم تحويلهــا لهم من قبل أعضاء التنظيم. وإنه في الواقع، من المحتمل أن تكون هناك العديد من المناقشات المنافسة حول تدوير التغيير في أي وقت. ماذا يعني هذا الرأي حول دور ممارس التطوير؟ لتقدير تبعات المنظور الحواري في تطوير المنظــمات، ســوف نؤجل شرحًا أكثر اكتمالاً لهــذا المنظور إلى الفصل القــادم، عندما يمكن مقارنته بفاعلية بإجراء تقليدي تحليلي لتطوير المنظمات.

وهنا قد تتســاءل عن أيٍّ من هذه التوضيحات للتغيير التنظيمي هي التي أكثر ملاءمة للاســتخدام. إن كلًا منها يقدم مزايا ولديه معوقات مما يجعل بعض عناصر المنظمة مرئية بينما تخفى أخرى. ومن منظور فلسفي، فإنه توجد بعض الفرضيات الرئيسية التي لا تتفق مع الفرضيات بين فكر المدرســتين، لذلك فإن الأخذ بالمداخل المتعددة يبدو أمرًا مســتحيلاً (مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وأنه يمثل حقيقة تجريبية مقابل كونه هيكلة اجتماعية).

أما من منظور ممارس عملي، على أي حال، فإن كل من هذه النماذج يقدم رؤية فريدة في بيئة العميل. وبالنســبة للبعض، أن ما يهم ليــس ما هو النموذج الصحيح لكن بدلاً من ذلــك ما هو النموذج الذي يســاعد لتســهيل حدوث مزيد من التفاهــم يكون أكثر توافقًا مــع مدخــل الأخصائي وحاجة العميل. مثال لذلك، أنه في بيئة ذات بناء تنظيمي جيد أو في منظمة مســتقرة ولم تمر بتغييرات سريعة فــإن العملاء يكونون أكثر ميلًا إلى مدخل النظم.

أمـا في بيئة متغيرة فقـد يجد الأخصائيون أمـرًا مضيئًا لاختبار لغة مـا خلال الاجتماعات ليفهموا أكثر كيف يصل الفريق إلى القرارات أو كيف يعكس اختلاف عضو الفريق فرضيات ضمنية مختلفة. وباستخدام نماذج متعددة قد يكون من الممكن أن يساعد الأخصائي لإلقاء الضـوء على مظاهر جديدة للحالة والموقف، أما إذا كان مقيدًا بشـكل كبير بنموذج واحد فربمـا يجعلـه لا يرى المعلومات المهمة (Burke,1993)، والمهـم هنا هو أن تكون ذا وعي بالفرضيات للمدخل الذي اتخذته والنتائج لتلك الفرضيات.

الممارسات في قيادة التغيير:

ليس من المهم نموذج التغيير الذي يوجه التغيير، فإن كثيراً من العلماء والأخصائيين يعتقدون أن هناك عددًا من الخطوات العملية والممارسـات المثالية للقيادة تعمل على تسـهيل التغيير ولقد عدد كوتـر (1996) KOTTER ثماني خطوات يجب أن يتبعها القادة في إدخال تغيير رئيسي في منظماتهم:

١- تأسيس إحساس بالسرعة: حارب الرضا بالأداء الحالي بدراسة الأداء الحالي وقياسه في ضوء المنافسين أو أي معلم قياسي أخر.

٢- خلق التحالف الإرشـادي: اعمل على تكوين فريق مـن القادة من ذوي الطاقة والكفاءة وممن لديهم الخبرة الفنية والمقدرة لقيادة التغيير.

٣- تصميم رؤية وإسـتراتيجية: وضع وصف جذاب للمستقبل والطريق الذي يمكن اتباعه وصولاً لهذا المستقبل.

٤- نقل رؤية التغيير: النقل بانتظام، مستخدمًا إعلام متعدد، بلغة خالية من الكلمات غير المفهومة حول ماذا سيعني التغيير ولماذا ينبغي أن يتحمس له أعضاء المنظمة.

٥- التمكـين عـلى قاعدة عريضة. اسـتبعد المعوقات التنظيميـة، والنظم، والمهارية والسياسة وذلك لجعل التغيير ناجحاً.

٦- توليد مكاسـب عـلى المدى القصير من الوقت: أدخل فـورًا عددًا من التغييرات المرئية لتأكيد نجاح جهود التغيير وبما يوفر التحفيز.

٧- تجميع المكاسب مع الاستمرار في الترويج لمزيد من التغيير الأكبر.

٨- تأسـيس مداخل جديدة في الثقافة. تأكد أن الموظفين المستجدين والقادة الجدد يمثلون الثقافة المرغوب فيها. (P.21)

الملخص:

إن التغيير التنظيمي هو الغرض الواضح للقيام بعمل معظم عمليات تطوير المنظمات. ويحـل الأخصائيون في المنظمات على مسـتوى الفرد، وعلى مسـتوى المجموعة أو الفريق، ومع مجموعات متعددة أو فرق متعددة، وعلى مسـتوى المنظمة بالكامل وبين المنظمات، والولايـات أو الأمم. ويمكن للتغيـير أن يكون مخططًا له أو غير مخطط، وعلى فترات أو أن يكون متواصلاً. كما يمكن أن يكون تغييراً من الدرجة الأولى، أو تعديلات طفيفة داخل نظم موجـودة، أو يمكن أن يكون تغييراً من الدرجة الثانية، والتي هي خلق إطارات عمل ونظم جديدة.

ولقد طـور العلماء والأخصائيون نماذج ومداخل لشرح كيـف يحدث التغيير، وأن كل نموذج له مزايا وله عيوب وتتركز بعض هذه النماذج في نظرية النظم، حيث تبدو المنظمة أنها مجموعة من المدخلات والمخرجات وعمليات التغذية المرتدة وأن مدخل لوين Lewin القائـم على ثلاث مراحل للتغيير قبل إزالة التجميـد، والتحرك، وإعادة التجمد، إضافة إلى نمـوذج نادلـر- تشـمان Nadler – Tushman للتطابق، ونموذج بـورك- لوين Burke – Letwin للتغيير، ونظام ويسـبوردس Weisboard's ذي الصناديق الستة، جميعها متسقة مـع مبـدأ نظرية النظم. وتشرح هذه النماذج كيف يمكن أن يكـون التغيير ناجحًا عندما تكـون المكونات الأساسـية للمنظمة تتطابق مـع بعضها بفاعليـة، وإن التغيير في مجال ينتـج عنه دائمًـا تغييرات ضرورية وربما تغييرات لم تكن مقصـودة في موقع آخر. ومدخل

مغاير للتغيير لديه منظور البناء الاجتماعي هو الأســاس، وهو ينظر للمنظمات وهي تبرز وتتكشف في نماذج الاتصال. وهذا المدخل ينظر إلى التغييرات على أنها عملية متواصلة أكثر منها مشروعًا محدداً. وإنه بمفهوم جيد للتغيير التنظيمي، فإن ممارساً يمكن أن يكون أكثر وعيًا بالحلول الأكثر ملاءمة التي ســوف تســاعد في إحداث التغير. وفي الفصل التالي سوف نركــز أكثر وبالتحديد على دور الأخصائي، وكيــف يعمل الأخصائي مع العميل، والعملية أو الإجراء الذي يتبعه الأخصائي أثناء عملية التغيير.

قراءات إضافية:

- Burke, W. W. (2002). Organization Change: Theory and Practice. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Ford, J. D. (1999). Organizational Change As Shifting Conversations. Journal Of Organizational Change Management, 12, 480–500.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role Of Conversations In Prucing Intentional Change In Organizations. Academy Of Management Review, 20, 541–570.
- Holbeche, L. (2006). Understanding Change: Theory, Implementation and Success. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Hosking, D. M., & Mcnamee, S. (Eds.). (2006). The Social Construction Of Organization. Herndon, Va: Copenhagen Business School Press.

الفصل الخامس

أخصائي تطوير المنظمات وعملية تطوير المنظمات

> مـــن المواقف الخاصـــة بي أنني قمت بعمل أخرق. لقد قبلـــت عرضًا من أحد عملائي لأكون نائبًا للرئيس في تطوير المنظمات، حيث كنت في معظم حياتي الوظيفية مستشـــارًا مـــن الخارج، ولم أكن أبدًا نائبًا للرئيس في أي مجال كان، كان هذا العرض قفزة (نوعية). لكن، بسبب أنني عملت لمدة عام تقريبًا مع فريق الإدارة والذي سأكون واحدًا منهم مع احترامـــي لهم وثقتي في جميع أعضاء الفريق الآخرين، خصوصًا الـمدير التنفيذي والذي قريبًا ســـيكون رئيسًا Ceo، فقد قررت قبول العرض والقفز لأعلى. إن كل يوم يأتي بجديد جديـــدة، وكما هو الشـــأن في الـــزواج الذي يغـــير كل شيء (O'connell, 2001, P. 274) والتســـاؤل المطروح الآن هو: ماذا تعتقد الفروقات الكبيرة بين أن تعمل كممارس داخلي وخارجي في مجال تطوير المنظمات؟

ونحـــن حتى هذه المرحلة نكون قد ناقشـــنا تاريخ وأساســـيات مجال تطوير المنظمات الـــ Od. كما أننا بحثنا في قيم وأخـــلاق أخصائيي تطوير المنظمات وشرحنا كيف أن عملية التغيـــير التنظيمي هي المحتوى العام لمعظم عمل / نشـــاطات تطوير المنظمات. وســـوف نتحـــرى بعمق في هذا الفصل عن دور الأخصائي في عملية تطوير المنظمات ونبدأ في تقديم بعض المســـائل في العلاقة بين الأخصائي والعميل والتي ســـوف نناقشـــها في مجمل الكتاب وســـوف نميز بين مشـــورة تطوير المنظمات والأنواع الأخرى، من الاستشارات التي قد تكون مألوفة لديك، وســـوف نتحرى في العلاقات الاستشـــارية الداخلية والخارجية وسوف نحدد الجانب الخاص بمستشـــار تطوير المنظمات بمـــا في ذلك الخلفية العلمية، والخبرة والمهارات والمقدرات التي تحتاجها لتكون مستشـــارًا ناجحاً، وسوف نختم هذا الفصل بمناقشة عملية الاستشـــارة في تطوير المنظـــمات بالتفصيل، متبعين في ذلك نموذجاً تجريبياً ســـيكون الإطار العام للفصول القادمة في الكتاب.

العلاقة الاستشارية وأنواع الاستشارات:

كما سـبق أن ناقشنا، فإن ممارسي تطوير المنظمات يضمون مجموعة كبيرة جداُ مقارنة بأولئك الذين يحملون لقب مستشـار. فهم يضمون رؤسـاء تنفيذيين، ومديرين، ومديري مشروعات وآخريـن من المبتكرين، ويطبقون التغيير التنظيمـي، بغير اعتبار للدور (الذي يقومون به). هانسن ولوبين (Hansen&Lubin (1995 يعتقدان أن عمل تطوير المنظمات يتسـق تمامًا مـع عمل المدير، ومن دور المدير كإداري ومـشرف، إلى عمل المدير في تطوير التعلـم، والتنميـة، وحل المشـكلات، وعمل الفريق وأكثر من ذلك، وشيء أسـاسي في عمل المديريـن هو مهاراتهـم ومقدراتهم كأخصـائي تغيير اجتماعـي (P. 87). إن مجال تطوير المنظـمات يمكن أن يقـدم مفاهيم، وأدوات ونظريات، وأسـاليب فنية تسـاعد المديرين، والرؤساء التنفيذيين، وأعضاء آخرين في التنظيم، وذلك في تنفيذ التغيير.

وإضافـة لهـذه المجموعـات، فإن كثيراً مـن المنظمات توظف مستشـارين في تطوير المنظمات للمساعدة في إجراء التغيير. ويعمل المستشارون بالتعاقد مع المديرين والتنفيذيين كشركاء كأداة للتغيير بما يسـاعد المنظمة في تحقيـق أهدافها. ويمكن تعريف هذه العلاقة الاستشارية كما يلي:

- إنهـا علاقة تطوعية بين مسـاعد مهني (المستشـار) ونظام بحاجة لمسـاعدة (هو العميل)، ويحاول المستشار في إطار هذه العلاقة أن يقدم المساعدة للعميل في بعض من المشكلات القائمة أو التي يمكن أن تحدث. وأن ينظر للعلاقة أنها علاقة مؤقتة بين الطرفين (Lippitt, 1959, P. 5). ويتواجد دور المستشـار عمومًا كشـخص خـارج نظام العميل. وبتعريف أقل رسـميةً، وفي مصطلح شعبي بسيط فالمستشـار هو شخص يقدم المشورة والآراء، والنصـح، أو التوجيه الوظيفـي Mentoring خاصة في مجـال يحتاج إلى الخبرة المتخصصـة. وإن هذا التعريف يحمـل معنيين إذ قد ينطبق وقد يضلل عند تطبيقه على دور مستشار تطوير المنظمات.

إن لدى مستشار تطوير المنظمات دورًا أو مسؤولية خاصة في العملية الاستشارية. وقد وصـف شـين (Schein (1969, 1999 نماذج أو مداخل عامة للمشـورة، لكل من الخبراء والأطبـاء والمرضى، والتي هي – أي النماذج- المتعارف عليها لدى الكثير من القراء (ولهؤلاء

أضيف النمــوذج الآلي) (الميكانيكي) ونحن نقصد بالنماذج أنهــا آراء أو افتراضات عمومية لدى العملاء عن الاستشارة والمستشارين.

وإن كلًا مــن نماذج المشــورة هــذه تختلف في أوجــه مهمة من دور مستشــار تطوير المنظــمات ونتيجة لذلك، فإنه من المهم لمــمارسي تطوير المنظمات إدراك ما هي التوقعات والفرضية التي يمكن أن يجري بها الأخصائي في العلاقة الاستشارية- (أي بينه وبين العميل).

نموذج الخبير:

يشير شين (1999) Schein إلى الخبير المستشار بالعبارة (شراء الخبرة) أو بيع وإبلاغ (P.7) كنموذج للاستشــارة. وأن هذا الدور الاستشــاري معروف بين مستشــاري تقنية المعلومات، والمستشــارين الماليين والإســتراتيجيين، ومستشــاري سلســلة الإمــدادات وآخرين ممن هم مأجــورون من قبل العميــل خصيصًا في مجال المعرفة والخبرة في مجال ضيق لموضوع رئيسي. هذا وقد يتم الاســتعانة بالخبير المستشــار غالبًا حين لا تمتلك المنظمة موارد داخلية لتكملة مشروع ما. إن الخبراء المستشارين تتم الاستعانة عادة بهم لحل مشكلة محددة وتطبيق حل يكون اختاره العميل مســبقاً. وبالتالي، فإن الخبراء المستشــارين غالبًا ما يدخلون في مواقف يكــون فيها العميل قد تعرف وحدد المشــكلة مســبقًا وربما يكون أيضًا قــد اختار لها الحل للتنفيذ من قبل الخبير. كما أن العميل الذي يكون قد تمت الاستعانة به كمستشار في التقنية، كمثال، يكون قد قرر مســبقًا أن المشــكلة هي التقنية، وليس بالمســتغرب، أن حلول التقنية تكون هي الوحيدة التي يقدمها المستشــار. وأن العميل الذي يســتعين بالخبير المستشار قد حدد المشــكلة مســبقًا باعتبارها فجوة في المعرفة يملؤها الخبــير[1]. ويقدم هذا الفصل عدة مشــكلات، وحيث إن المعرفة المتخصصة للمستشار عادة أكبر مما لدى العميل، فإن الإشراف على عمل المستشــار يمثل تحديًا خاصًــا (Freedman & Zackrison, 2001) ونتيجة لذلك (فــإن العميل يتنازل عن الســلطة) ويمكن أن يكون عرضة للتضليــل (Schein, 1999, P.6). ولكي يعمل هذا النموذج بفاعلية، فإن شين Schein لاحظ أن العميل يجب أن يكون قد قام بتقويم، وتحديد واضح للمشكلة أمام المستشار.

١- الوارد في النص الإنجليزي كلمة Hire ، أي إجارة أو تأجير، ونرى أنها لا تليق بالخبير المستشــار لذلك تم اختيارنا لكلمة "استعانة" باعتبار أنها أكثر انسجامًا مع مكانة الخبير العلمية والمهنية (المترجم).

نموذج الطبيب - المريض:

لقــد خضعنــا جميعاً لتجربة ما حدث لنا حين نزور الطبيب بشــأن مشــكلة طبية غير معروفــة، ومــا يحدث بالضبط هو أن الطبيــب يوجه عددًا من الأســئلة التي يجيب عنها المريض، دون أن يكون المريض على وعي بتداعيات السؤال أو الاستجابة له "أين هو الألم؟" "متى أنت لاحظت ذلك أول مرة". كم مرة أنت تشعر هذا الشعور؟ هل الألم معزول خارج هذه المنطقة؟ أو أنه منتشر؟" ويتبع سلسلة الأسئلة التشخيصية التي توجه لفائدة الطبيب، إعــلان الطبيب النتيجــة والحل؛ أعتقد أن كاحل قدمك قد التوى (وتألمت). خذ واحدة من هــذه (الأقراص) مرتين في اليوم، وارفع كامل قدمك، وضع الثلج عليه لمدة (٢٠) دقيقة كل مرة إلى أن تبرأ". ويغادر المريض وهو مقتنع أنه قد تم حل المشكلة، وأن الطبيب مقتنع أن يترك المريض بمجرد أنه قد تم تحديد الحل (للمشكلة).

وبرغم أن هذا نموذج بســيط وافتراض ســهل، إلا أنه ينطوي على عدة مشــكلات. حين يطبق العملاء نموذج استشــارة الطبيب للمريض فإنهم يبحثون عن شخص ما يقوم بتحليل الموقف ويقدم حلًا للمشــكلة. وتقع مســؤولية تجميع البيانــات ومعالجة المعلومات على المستشــار، وكذا القيام بالتشخيص، واختيار الحلول. أما المسؤولية الرئيسية في تطبيق الحل فإنهــا تقع عــلى المريض/العميل وبينما نمــوذج الطبيب - المريض لا يســتهلك وقتًا طويلًا (Cash& Minter, 1979) فــإن النجــاح في هــذا النموذج، مرهون بقدرة المستشــار على جمع المعلومات بدقة عن الموقف لدى العميل، وتحليل المشــكلة الضمنية ووصف الحلول المناسبة. وأنه من النادر جدًا على كل حال أن يقوم المستشار وحده بدقة بهذا العمل. وأن أعضــاء المنظمة قد لا يعلمون كيف يقدم المعلومــات أو أنهم لا يريدون تقديم معلومات دقيقة للمستشــار، وفضلًا عن ذلك، فإن نمــوذج الطبيب - المريض غالبًا ما ينتج عنه نجاح متــدنٍّ بعد التنفيذ وأنه في حالات كثيرة لا أحد غير المستشــار قــد رأى البيانات أو يعتقد أن التشــخيص هو العمل الصحيــح. ونتيجة لذلك، فالحلول التــي اكتملت تميل أن تكون لمصلحــة المستشــار وليس العميل، لذلك فإن تغييرًا طويل الأجــل أمر غير محتمل، في حين تكون المشكلة قد تم حلها بنجاح، فإن العملاء من المحتمل ألا يعرفوا كيف يحلون المشكلة بأنفســهم. (Schein,1987)، وإذا حدثت المشــكلة مرة ثانية، فــإن العميل مضطر لطلب المستشار مرةً أخرى.

النموذج الآلي (ميكانيكي السيارات):

(ومثال آخر) ذو علاقة بنموذج الطبيب – المريض فهو نموذج ثالث بسيط (يستخدمه) المستشـــارون يطلق عليه (النموذج الآلي) ميكانيكي السيارات (Kahnweiler, 2002). وإن كثيراً ممن يزورون ميكانيكي ســيارات، كمثال ليــس لديهم رغبة في معرفة التفاصيل الفنية المرتبطة في العمليات الداخلية في ســياراتهم. وأننا حين تكون لدينا مشــكلة، غالبًا ما نخبر الميكانيكي أن هناك شيئًا ما "مثل أن الماكينة تصدر منها أصوات مزعجة حين أحركها باتجاه اليسار" " وإننا نريد أن نستلم سيارتنا بعد ساعات قليلة، وندفع الفاتورة ثم نمضي، والفني هو المســؤول عن التعرف على العطل ثم إصلاحه. وإذا الإصلاح لم يحل المشكلة بنجاح فإن المسؤولية تقع على الفني وليس علينا. إننا لا نريد رؤية رسومات معقدة أو توضيحات حول كيف اكتشف الفني سبب المشكلة، وأزال الجزء الذي تعرض للكسر، وثم استبداله، وتحقق أن الحل يعمل. وأكثر من كل ذلك، إننا لا نريد أن نلطخ أيدينا بالوسخ تحت كبوت السيارة (غطاء للماكينة) أو التفتيش على القطع ونتعلم أكثر عن وظائف الســيارة. وأنه جيد جدًا وكاف بالنسبة لنا أن المشكلة قد تم علاجها.

ويتضمــن نموذج الفني (الميكانيكي) التفاعل مــع العملاء الذين لديهم قليل من الصبر أو الوقت لمعالجة المشكلات. إنها نادرًا ما تكون دورًا ناجحًا للمستشار. إنها دائماً نتيجة الجهل في اختيار العميل للتفاصيل، سواء بالنسبة لتحديد المشكلة أو الحل الخاص بها، ويرغب العملاء الذين يفضلون نموذج الفني- المستشار في أن يتصلوا بالمستشار لشرح المشكلة. إن جيم وتيد Jim &Ted لا يتفقــان في العمــل معاً، وأن فريقنا لا ينجز أي شيء وإننا في انتظار المستشـــار ليرجع لإبلاغنا ان المشكلة قد تم علاجها). على سبيل المثال إن نموذج الفني يلقي بالمسؤولية على المستشــار بالنسبة إلى جميع أوجه المشكلة وكذا الحل لها. وأن النموذج يسمح للعميل أن يتخلص من المســاءلة والمســؤولية للمشــكلة. إن الحلول غير الناجحة أو المشكلات التي تحدث قد يلام فيها المستشــار (ســيئ الحظ). كما أن العملاء يتحاشون العمليات الفوضوية، وغــير المريحة أحيانًا التي تحدث تحت غطاء المحرك، وأنهم ليســوا مرغمين لمواجهة دورهم ومواجهــة المشــكلة باعتبار أنهــم أصحاب خبرة. إن مــن نافلة القول أنه في هــذا النموذج الاستشــاري فإن العميل نادرًا ما يكتســب أي معرفة/ فهم في العملية وفي تقدير المشــكلات وتنفيذ الحلول.

نموذج الاستشارة في تنظيم التطوير:

تختلف الاستشارة في مجال تطوير المنظمات في عدة طرق في كل من النماذج الثلاث التي تم شرحها قبل قليل، برغم أنه كثيراً ما يلجأ العملاء إلى الاتصال بمستشــار تطوير المنظمات المتخصص في أخذ النماذج الثلاثة البديلة التي في أذهانهم، وبالتالي، فإنها مسؤولية المستشار في دعوة العميل للمشاركة في التوقعات حول أدوار وتوقعات العمل في وقت مبكر، بحيث يمكن تصحيح أي ســوء فهم أو توقعات ضمنية يمكن توضيحها. وســوف نناقش في تفصيل أكبر في الفصل القادم كيف يتعامل المستشــارون مع هذه الحالة، وذلك حين نناقش عملية التعاقد، ويوضح الجدول (٥,١) مقارنة المشورة في تطوير المنظمات مع النماذج الثلاث التي تمت هنا مناقشتها.

وبشــكل مغاير لنموذج الخبير في الاستشــارة، فإن مستشــاري تطويــر المنظمات تتم الاســتعانة بهم كخبراء في مشــورة العمليات والنظم الإنســانية أكثر مــماً هو في محتوى مجــالات محددة، برغم أن خبراء المحتوى في مجالات مثل العمليات، المالية التســويق أو الإســتراتيجية يمكن أن يساعدوا المستشــار للتعرف على العميل بسرعة أكبر. ويطلق شين (Schein) على الاستشــارة في تطوير المنظمات "استشــارة العمليات" لوضعها بعيدًا عن المشــورة التي يعرفها المستشار بالنسبة لمحتوى الخبرة المتخصصة التي يقدمها. وعلى كل حال فإن مستشــار تطوير المنظمات ينظر إلى العملاء على أنهم الخبراء بسبب أنهم الأكثر معرفة بالمنظمة، والأفراد، والثقافة، والعمليات، والمشــكلات وتاريخ المنظمة. وهم عمومًا ومقارنةً بالأخصائيين أكثر معرفةً أيضًا بالحلول النافعة وغير النافعة، وما هو الترتيب الذي يجب تطبيقه في المســارات (مســارات العمل) من الذي يجب أن تجرى المقابلة معه أو يشــترك في المســح، وأين يمكن تجميع البيانات الأكثر إفادة، وكيف يجب ترجمة البيانات بإرشــادات ذكية وضمنية، وإن النظر إلى العميل على أنه خبير يضع المستشــار في وضعية متواضعة يســتطيع من خلالها / أو تســتطيع من خلالها (إذا كانت سيدة) تقديم أسئلة ذات علاقة للعميل ليفصح عن أي معرفة خفية، ثم يقدم أفكارًا مفيدة من منظور شخص هو من خارج المنظمة (Schein, 1999).

وبشـــكل مغايـــر لنموذج الطبيب- المريض، فإن مستشـــاري تطوير المنظـــمات غالبًا ما يفضلـــون أن يقوموا بعملية تجميع البيانات وتقرير تحليل مشـــترك ســـويًا مع العميل. إن مستشـــاري تطوير المنظمات يفضلون العلاقة المتســـاوية مع العميل تكون فيها المسؤولية الرئيســـية على العميل بالنسبة للمشـــكلة والحل مقابل أن يحوز المستشار على أحقية (إذا جاز التعبير) التعرف على المشـــكلة والحل. ونتيجة لذلك، فإن دور المستشـــار هو مساعدة العميل في الشراكة في تشـــخيص العملية. وكما لاحظ شـــين (Schein, 1987) أن الشراكة في التشخيص أمر مهم للسبب التالي:

إن المستشـــار مـــن النادر أن يتعلم مـــا يكفي عن أي منظمة معينة، ليعـــرف ما هو الإجراء العملي الأفضل الذي يمكن أن يكون أو حتى ما هي المعلومات التي يمكن حقًا أن تساعد. وعلى كل حال فإن المستشار يمكن أن يساعد العميل ليكون جيداً في التشخيص بقدر كافٍ (P.9).

الجدول (١-٥) كيف تختلف الاستشارة في تطوير المنظمات عن المداخل الأخرى

	الخبير	الطبيب - المريض	الميكانيكي	تطوير المنظمات
المسؤولية في تجميع البيانات	العميل الرئيسي (في المقام الأول)	المستشار	المستشار	مشاركة
المسؤولية في التشخيص	العميل مع توصيات المستشار	المستشار	المستشار	مشاركة
المسؤولية في اختيار الحلول	المستشار الرئيسي	المستشار	المستشار	مشاركة
المسؤولية في تنفيذ التغيير	العميل مع توصيات المستشار	العميل	المستشار	مشاركة

وفـــوق ذلك فـــإن نجاح أحـــد الحلول ســـيكون أكبر، حـــين يتفق ســـويًا العملاء والمستشـــارون على إســـتراتيجية محددة للتشـــخيص والحل، وهذا يتم علاجه بشكل متكرر في التفاعل الحقيقي في نموذج الطبيب – والمريض كما يحدث أيضاً، كما أشـــار البحـــث أنه حين يتفـــق الأطباء الأخصائيون والمرضى على تشـــخيص طبي، فإن المرضى

يكونون أكثر قناعة بالتفاعل وأنهم من المحتمل أن يطبقوا توصيات الطبيب الأخصائي للعلاج (Bass Et- Al, 1986, Stewart Et Al 2000).

وبالمقابل لنموذج الميكانيكي فإن العميل في ارتباطه ومشاركته في مجال تطوير المنظمات لـه دور بارز يقوم به في تفهم وإدراك للمشـكلة وفي تطبيق الحل. وإن مشـاركة العميل النشـطة ضرورية للتأكد أنه بمجرد أن يغادر المستشـار الموقع فإن (عنصر) الحل يمكن أن يكون تغييراً قويًا ومدعومًا ومسـتمرًا وأنه بدون مشـاركة نشـطة من جانب العميل فإن النتائج كما يبدو قد تكون قصيرة الأجل.

وبالمقارنـة بالنموذجين: نمـوذج الطبيب-المريض ونموذج الفني فإن هدفًا رئيسـيًا لأي ارتبـاط استشـاري هو أن يتعلم العميـل عملية تطوير المنظمات بحيـث إن مهارات حل المشـكلات(بما في ذلـك جمـع البيانات وتحليلهـا والحلول) تنتقل إلى العميل ويرى شـين (Schein, 1999) أنه في الواقع" ما لم يتعلم العملاء كيف يتعرفون على المشكلات بأنفسهم ويفكـرون من خلال معالجتهم لها، فإنهم من المحتمـل ألا يطبقوا الحل كما أنهم يكونون أقل احتمالاً أن يتعلموا كيف يعالجون مثل هذه المشـكلات متى ما تكررت (P.18) ويرى بعض المستشـارين المبتدئـين أن دوام جهل العميل ذو فائدة، وعـلى كل، هم يرون، أنني إذا علَّمت العملاء كيف يحلون بأنفسـهم هذه المشكلات، فإنه يمكن أن يتم الاستغناء عن خدماتي. وهناك عدة مشكلات جراء هذا الرأي. إنها على نقيض إحدى قيم تطوير المنظمات الأساسـية التي تسـهم في النمو، والتعلم، والتطور، وحين يتمسـك المستشار بهذا الاعتقاد ويعمـل عـلى ضوئه، فإن ذلك يسـهم في عدم توازن القوى، إذ يكـون العميل "لا حول له ولا قوة"، وغير قادر ودائمًا بحاجة إلى المستشـار، في حين يحتفظ المستشـار بالقوة والقدرة عـلى التحكم. إن عدم التوازن في العلاقة أمر معروف بين أعضاء المنظمة وذلك في كثير من المنظمات، وإنها كثيراً ما تسـهم في الصراعات والمشـكلات التنظيمية والتي جاء المستشـار ليساعد في حلها. ولذلك فإنه من النفاق بالنسبة للمستشار أن يروج نوعًا جديدًا من العلاقة بين أعضاء التنظيم في حين أن العلاقة بين العميل والمستشـار ليسـت ذات شكل نموذجي. وأخيراً، إن عملية تطوير المنظمات ليسـت مجموعة من الأسرار التي هي تحت الحراسـة المشددة ولا يكشف منه إلا للعملاء الذين يدفعون. وإن العملاء الذين لا يرون تقدماً، ليس من المحتمل أن يسـتدعوا المستشار ليقوم بحل ذات المشـكلة، لكن العملاء الذين تعلموا

كيف يعالجون المشكلات من أنفســهم يكونون أكثر احتمالًا للاستعانة بمستشار مرةً أخرى وذلك ليحل مشــكلةً مختلفةً وأن يوصي بالاســتعانة بمستشار للزملاء والأصدقاء وقد تكون لاحظت في وصف مشــورة تطوير المنظمات أن العلاقة بين العميل والمستشــار هي علاقة قوية بشكل كبير/ ملحوظ. وحقاً، فإن شين كتب في ذلك أن هذه (العلاقة) هي العامل الذي يقرر (Schein P.242) عما إذا كان الارتباط سوف يساعد العميل أم لا. وخلاصة القول، إن مستشار تطوير المنظمات مستشار من نوع مختلف، إنه يقوم بالعديد من الأدوار المتفردة ويتعامل مع مجموعة من الظروف والمشكلات المختلفة. وإنه بالنسبة لكثير من الأخصائيين فإن مجال تطوير المنظمات مجال ممتع ومهنة ذات مردود. وإن مستشار تطوير المنظمات حسب مارشك (Marshak, 2006) يجب أن يكون ممارسًا مهنيًا بمعنى أن يكون أيضًا محللًا (ناقــداً) ماهراً، وعالمًا باحثًا في الاجتماع، ومعلمًا أو مدرباً، وأخصائي تســهيل المهمة ومدربًا عملياً. والتعلم يقوم بكل هذه الأدوار فإن ذلك يتطلب معرفة المحتوى، ومعرفة العمليات، ومهارات في العلاقات مع الأشــخاص. هذا وســوف تكتشف في القســم التالي وبعمق كبير الصفات الجانبية لأخصائي تطوير المنظمات.

أخصائيو تطوير المنظمات: من هم؟ وأين يعملون؟

لاحظنــا في الفصــل الأول أن أخصائيي التغيير الذين يزاولون عمل تطوير المنظمات هم مجموعــات متعددة تتكون من المديرين، والمهنيــين في الموارد البشرية ومديري مشروعات تقنية المعلومات وغيرهم كثير. وإن بعضًا من المنظمات تســتخدم مستشــارين في الداخل (موظفــون بالمنظمة) ويحملون لقب مستشــار تطويــر المنظمات، أو مستشــار التفعيل التنظيمــي، أو أخصائي المــوارد البشرية. وهذه عمومًا أدوار تتم فيها الاســتعانة بالأخصائي كموظف دوام كامل ليقدم المشــورة الداخلية للمديرين، والرؤساء التنفيذيين، وفرق العمل الذين هم يواجهون مشــكلات أو يقومون بتنفيذ التغيير. وإن مستشاري تطوير المنظمات الذين يعملون أخصائيين في الداخل لكونهم موظفين يعملون عادة في إدارة الموارد البشرية، لكن في المنظمات الأكبر قد يكون لديها مستشارون في تطوير المنظمات يعملون في قسم في إدارة الأعــمال خاصة في المجالات التجارية، حيث يكون إدخال التغيير مشروعًا متكررًا، كما هو الحال بالنسبة لتقنية المعلومات.

وقد استرعى انتباه بعض المراقبين أنه حين يكون للمنظمة وظيفة أو عمل تطوير المنظمات في الداخل، فإنها في الغالب أي الوظيفة تذوب أو تدفن في أعمال الموارد البشرية، حيث يفتقر المستشارون في الداخل إلى حق التعامل مع العملاء التنفيذيين و"إنه من الصعب لممارسي تطوير المنظمات أن يواجهوا تجربة التقدير الإيجابي وأقل كثيرًا من ذلك إمكانية ممارستهم النفوذ التنظيمي (Burke & Bradford,2005,P.9). وقد وصف بيرك Burke فوائد ومثالب خمسة سيناريوهات محتملة تتبع فيها وظيفة تطوير المنظمات: (١) إدارة في الموارد البشرية (٢) وحدة قائمة بذاتها بالمنظمة (٣) وظيفة لا مركزية، حيث يتبع ممارسو تطوير المنظمات إلى وحدة إدارة الأعمال (٤) جزء من وظيفة في الموارد البشرية مثل التعويضات، المزايا.. إلخ و(٥) جزء من وظيفة التخطيط. ويختم قوله إنه بينما الوظيفتان الأخيرتان – الرابعة والخامسة - ليستا في الهياكل عمومًا لوظيفة الـ Od، فقد يكون هناك مزايا لتقوية المنظمة والمجال من خلال ضم تطوير المنظمات مع الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي بغرض التغيير على مجمل النظام.

وتستخدم المنظمات أيضًا العديد من المستشارين من خارج المنظمة من الذين يعملون مستقلين أو كعضو في عمل استشاري كبير - (ينتسب لمجموعة).

ويحدث غالبًا أن يتم الاتصال مباشرة بالمستشار الخارجي من قبل الرئيس التنفيذي أو المدير. ويجري التعاقد مع المستشار الخارجي على أساس كل مشروع مستقل، حتى وإن كان للمستشار علاقة طويلة قديمة مع منظمة العميل. وقد يكون لهؤلاء المستشارين ارتباطات مع عدد من العملاء في أي وقت معين، وقد يتضمن الارتباط أحيانًا السفر بين المواقع اعتمادًا على حجم المشورة والوقت الذي يفرضه الالتزام والعقد.

المشورة من الداخل مقابل تلك من الخارج - الفوائد والمثالب:

جاء في مستهل هذا الفصل أن أحد المستشارين قام بتغيير مستقبله الوظيفي من مستشار خارجي إلى مستشار داخلي، وسواءٌ اختار الشخص الموظف مستقبله الوظيفي مستشارًا داخليًّا أم مستشارًا خارجيًّا، فإنه يوجد العديد من الفوائد والمثالب في كل دور داخلي وخارجي. ويوضح الجدول (٢-٥) بعض فوائد ومثالب التمسك بهذين الدورين.

الجدول (٢-٥) فوائد ومثالب تلقي المشورة من الداخل والخارج

	المشورة الداخلية	المشورة الخارجية
الفوائد	• معرفة أكثر بالثقافة التنظيمية، والتاريخ، والأخصائيات. • تمتع صاحبها بعلاقات مسبقة مع أعضاء المنظمة. • توافر نظرة طويلة الأجل وإمكانية أكبر في نجاح المخرجات. • التمتع براتب منتظم. • حاجة أقل للترويج للخدمات. • قد يكون أعمى بصيرة بالنسبة لبعض المسائل بسبب التاريخ والثقافة. • نوعيات قليلة من العملاء، والصناعات والمسائل.	• خبرة أوسع مع نوعيات من العملاء. • لا يدخل المنظمة بتحيز من خبرة سابقة مع أعضاء المنظمة. • حل أقل في السياسة، قد يكون ذا مصداقية مع قلة النتائج المترتبة. • قد يكون لديه قوى لامعة أكبر. • قد يشعر أعضاء المنظمة براحة أكبر في المشاركة في المعلومات مع انعدام الخوف من تسربها.
المثالب	• قد يواجه تحديات أخلاقية حيث يكون الرفض أمرًا صعباً. • قد يواجه باهتمامات سرية، خاصة مع مدير من الداخل (داخل المنظمة). • قد يكون أعضاء المنظمة مترددين في المشاركة بالمعلومات ذات الحساسية خشية أن تتسرب داخليًا إلى الزملاء. • قد ينظر إليه أنه عيون الإدارة.	• قد يكون لديه صعوبة في معرفة المعاني الخفية للمسائل التي يصعب إدراكها. • يجب أن يبني علاقات وثقة مع أعضاء المنظمة. • قد ينظر إليه أنه متواجد لفترة قصيرة. • يجب أن يبحث عن عملاء حتى يكسب "شيك الراتب". • قد ينظر إلى توصياته وكأنه يبيع أو يوسع دائرة عمله بشكل غير ضروري. • قد لا يكون قادرًا على المتابعة إلى ما بعد الحلول لينظر إلى النتائج على المدى البعيد.

وواضح أن هذه المزايا تتفاوت بين المستشـــارين داخل وخارج المنظمات. مثال لذلك، فإن بعض أعضاء المنظمة يضعون درجة عالية من الثقة في منظور المستشـــار الخارجي وأنهم قد يقللون من توصيات من هم من داخل المنظمة، بافتراض أن المستشارين يجب أن يكونوا أكثر مهارة إذا ما حافظوا على علاقات العميل وتلقوا راتبًا كمستشـــار مســتقل. وإنه في منظمات أخـــرى يكون العكس هو الصحيح: إن المنظور الداخـــلي له قيمة أعلى من المنظور الخارجي، وتلك الحلول" التي لم تضمن هنا" هي مثار اتهام. وإنه في بعض المنظمات، فإن المستشـــارين من الداخل يمكن أن يكونوا بسهولة موضع ثقة بالنسبة للمعلومات السرية، وأما المستشارون من الخارج فقد يجدون ذلك أمرًا صعبًا أن يحصلوا على معلومات من أعضاء التنظيم.

أيضًا فإن المستشـــارين من الداخل في منظـــمات أخرى قد ينظر إليهم على أنهم اتخذوا من قبل موقفًا بجانب الإدارة، وأن المستشارين من الخارج قد ينظر إليهم أنهم أكثر حيادًا وأنهـــم رمز لمقولـــة التغيير القادم (Kaarst-Brown, 1999). وقد يواجه المستشـــارون من الداخـــل ضغوطًـــا متزايدة لتجنـــب أن يكونوا امناء مع العملاء خشـــية أن يكون رد الفعل من جانبهم قاســـياً. إن هؤلاء المستشارين يقدمون للعملاء خدمة سيئة حين يتواطؤون مع العملاء برفضهم مواجهة المســـائل الصعبة (Scott, 2000). وكذا قد يفعل المستشارون من الخارج لتجنب غضب العملاء والذين قد يكونون ذوي أهمية لصفقة مســـتقبلاً. وحقًّا، إن بروز بعض التحديات أمر عادي لكل من المستشارين الداخلي والخارجي.

وبسبب عدم وجود سيناريو متكامل، فإن المنظمات قد تجني فوائد عن طريق الاستعانة بالمستشار الداخلي والخارجي لكي يعملا مع بعضهما طوال دراسة المشروع، بدءًا من تجميع البيانات حتى الحلول. فالمستشار الداخلي يوفر المعلومات الأساسية إلى المستشار الخارجي طوال تنفيذ المشروع، والمستشار الخارجي يشير إلى المسائل التي قد يكون المستشار الداخلي قد غفل عنها.

المسائل الأخلاقية للمستشارين من الداخل والخارج:

تختلف المسائل الأخلاقية بين كل من المستشار الداخلي والمستشار الخارجي. مثال: قد يواجه المستشارون من الداخل ضغطًا متزايدًا من القرناء أو الزملاء العاملين لفضح

أسرار العملاء بالكشف عن وجود أو عرض بارتباط، وماذا قال المشاركون خلال المقابلة أو ما قيل في مجموعة التركيز، أو حتى ببســاطة الكشــف عن ما هي المشكلة التي تم الاتصال بالمستشــار للمناقشــة حولها. وقد لا يريد للعميل الداخلي أن يشاركه بتوسع أحــد في المعلومات عــن: مثال وجود ارتباط ببنــاء فريق إداري، أو إعــادة تنظيم، أو اندماج/ أو حيازة، وأن لدى المستشار المسؤولية الأخلاقية للمحافظة على هذه السرية بشــأن هذه الموضوعات. وقد يبرر أنه ليس من الملائم الاستجابة لسؤال أحد الزملاء في أي من هذه المجالات باعتبارها مجالات سرية، وأن ذلك خاصةً يكون تحديًا في التعامل مع المستشــار الداخلي حين يكون مدير المستشار أو نائب الرئيس للموارد البشرية هو موجه الســؤال. وإن أكثر الطرق فاعلية للتعامل مع هذا التحدي هو التنبؤ به وتطوير اتفاقيات عمل بين المستشارين والمديرين حول ماهية المعلومات التي يمكن أو لا يمكن المشــاركة فيها. ويطلق بلــوك (Block (2011 على هذا الإجــراء "التعاقد مع الرئيس" لتوضيح التوقعات والافتراضات وما هي المسألة التي من المتوقع حدوثها قبل أن تصير مشكلة.

> إذا كنت مديرًا توظف مستشارًا في تطوير المنظمات، فما أنواع المشروعات التي يمكن أن تفضل لها المستشــار الداخلي؟ أو المستشــار الخارجي؟ وما المهارات التي يجب أن تنظر إليها؟ (في المستشار).

مهنة المشورة في تطوير المنظمات:

لقد تأسست عدة جمعيات مهنية لممارس تطوير المنظمات:

١- مختبرات التدريب الوطنية.

٢- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (والتي لها فرع للتطوير المنظماتي).

٣- شبكة منظمة تطوير المنظمات.

٤- معهد تطوير المنظمات.

وتضم المنظمات الأكاديمية ما يلي:

١- تطوير المنظمات وتقسيم التغيير للأكاديمية والإدارة والمجتمع لعلم النفس الصناعي.

٢- مجلات أكاديمية مثل: مجلة العلوم السلوكية التطبيقية، مجلة العلاقات الإنسانية والقيادة ومجلة تطوير المنظمات.

وقد قام فان إندي وبورك وتشرش Van Eynde, Burke & Church (1994) بدراسة عينه مكونه من (٤٠٠) عضوًا من هذه المجموعات، ووجدوا أن الأخصائيين منقسمون إلى نصفين متساويين تقريبًا بين مستشارين من الخارج ومن الداخل وأن الغالبية منهم يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراه، وظلوا يمارسون في مجال تطوير المنظمات لأكثر من ١١ عامًا تقريبـاً، ويمثلون مجموعة متنوعة من الصناعات (بما في ذلك العقار، والرعاية الصحية، والتعليم، والحربية، والسيارات) وأن لديهم – أي المستشارين- خلفيات تعليمية متنوعه وإن حوالي النصف من الذين خضعوا للمسح يحتفظون بعلاقات نشطة مع العالم الأكاديمي عن طريق التدريس، الإدارة أو المشاركة في مجالس استشارية.

أن تكون مستشارًا في تطوير المنظمات:

يتزايد عدد البرامج الأكاديمية والمهنية التي تغطي تدريس مفاهيم وممارسات تطوير المنظمات، إلا أن شيئًا لم يتغير في هذا الشأن بعد أن كتب بيرك Burke (1993) "أنه لا يوجد مستقبل وظيفي واضح ومنتظم يؤهل الشخص ليكون مستشارًا في تطوير المنظمات" (P.185). وحتى الآن لا توجد شهادة مقبولة عالمياً، أو درجة تؤهل الشخص أن يكون مستشارًا في تطوير المنظمات. وإن المهارات ومستويات الخبرة تختلف كثيرًا في الواقع بين ممارسي تطوير المنظمات. كذلك فإن المهارات ومستويات الخبرة تختلف كثيرًا في الواقع بين ممارسي تطوير المنظمات، والذين قد يتخصصون في أنواع معينة من الحلول مثل التدريب العملي، بناء الفريق، التخطيط الإستراتيجي أو تصميم التنظيم. وقد لاحظ كل من بنكر وألبان ولويسكي Bunker , Alban &Lewicki (2005) أن وَسمَ شخص ما بأنه أخصائي في تطوير المنظمات، لا يخبرك كثيرًا عن تدريب الشخص، وأدائه وخلفيته أو خبرته وأسس مهاراته (P.165). وإنه مثل عملائنا فإن لأخصائيي تطوير المنظمات أطيافًا متنوعة. ويتفق

معظم المراقبين أن خلفيته في علوم الاجتماع والسـلوك تُعَدُّ بداية جيدة ليتلقى المسـتجدون مقدمة في مفاهيم تطوير المنظمات. ويوصي بورك (1993) Burke بتلقي التدريب الأكاديمي في مجالات مثل علم السـيكولوجي التنظيمي، وديناميكية المجموعات، وطرق البحث، تعليم الكبار تطوير المسـتقبل الوظيفي، الاستشـارات، تطوير المنظمات، والنظرية التنظيمية. وإن هيـد وأرمسـترونج (1996) Head &Armstrong وبريتون وماكلين (Preston & Mclean 2006) ينادون بدورات في إدارة الأعمال حيث إن معظم نشاط تطوير المنظمات يتم في ذلك الإطـار (إدارة الأعمال) وهي صدى لما قاله بـورك وبرادفورد (٢٠٠٥) والذي يتناغم قوله مع الإفادة أن المستشـار يحتاج لتعلم اللغة-(لغـة تطوير المنظمات)- وكيف يتم الحصول على الربـح والتكاليف التي تطبقها مختلف نمـاذج إدارة الأعمال (P.8). وهناك ملحق لدراسـة مجالات أخرى مثل الاتصالات التنظيمية، الاجتماع، الإدارة العامة، وعلم السياسـة حيث إنها - أي هـذه المجالات- تقدم مفاهيم مفيـدة تزيد من حصيلة المعرفـة النظرية والتطبيقية للأخصائي. إن المشـاركة في جمعيات مثل الجمعيـات المهنية، والمؤتمرات والدورات التدريبية التـي تقدمها هذه الجمعيـات هي طرق جيدة لتعظيم معرفة الشـخص في مفاهيم تطوير المنظمات مع توسـيع دائرة الشبكة المهنية ذات العلاقة. وعلى كل حال، فإن الخبرة العملية، هي شرط أساسي لمشورة ناجحة، لذلك فإن العمل في الاستشارات هي كظل للموجه الوظيفي الماهر، فذلك يُعَدُّ من أفضل الطرق لاكتساب الخبرة، وإن أولئك الذين يريدون دخول مجال تطوير المنظمات قد يتطوعون لمسـاعدة مستشـار داخلي في مشروع في العمل بالمنظمة. إن مساعدة المستشـار الداخلي في تجميع وتحليل البيانات وتسـجيل المذكرات أثناء المقابلات، أو ببسـاطة الجلوس في ورشـة عمل أو اجتماع تسـهيلي، كل هذه الوسائل تُعَدُّ طرقًا ممتازة لمشـاهدة عمل تطوير المنظمات عملياً. وإضافةً لما تقدم، فإن طريقة بسـيطة ومرغوبًا فيها لاكتسـاب الخبرة هي البحـث عن فرص للعمل العام مع مجموعة غـير ربحية. وثمة تحذير مهم: بما أنه من المهم أن يقدم الشخص ذاته أخلاقيًا وألا يبالغ في مستوى معرفته، فإن العمل مع مستشـار ذي خبرة مسـألة ضرورية حتى يكتسب المستشـار المبتدئ خبرةً كافيةً ليكون قـادرًا على القيام بالتعاقد وحده. إن تطوير الـذات، والنمو في مجالات مختلفة تمرين يقوم به الإنسـان شخصيًا وإن مختلف الأشخاص يحتاجون ويرغبون في التطور في مجالات مختلفة من القدرات والمهارة. وكما قرر فارني (1980) Varney. فإن التطوير المهني يجيء عن طريق

أنــواع مختلفة ومتنوعــة من الخبرات (P.34) والتي تناســب الفرد. إن المشــاركة في برنامج أو فاعليــة معروفة (مرغوب فيها) أو بســبب أن البرنامج أو الفاعليــة موجودة قد لا يكون ذلك هو الخيــار الأفضل. وأن هناك كثير من الخيارات مثل قراءة المجلات، حضور المؤتمرات، مشــاهدة مستشارين آخرين، والحصول على درجة جامعية متقدمة جميعها خيارات تعتمد على الأخصائي. والخلاصة: حيث إن هناك العديد من المســارات لمســتقبل وظيفي في تطوير المنظــمات، فإنــه أيضًا توجد الكثــير من الفرص لأولئــك الذين يتطلعــون لتطوير معارفهم الضرورية والمهارات والخبرة لديهم.

المهارات والمقدرات لمستشاري تطوير المنظمات:

كانــت هناك العديــد من المحاولات لتعريــف مجموعة المهــارات والكفاءات التي يحتاج إليها الأخصائي ليعتبر مهنيًا مقتدرًا بالكامل في تطوير المنظمات.[٢] وإن بعضًا من هــذه الجهود قام بها أفراد من الباحثين، بعضهــم برعاية من اتحادات مهنية وبعضهم بزمالة مع برنامج تتبناه كلية أو جامعة. وكل منهم يقدم مجموعة مختلفة من المهارات والمقدرات، ولم يتم تطبيق أي مدخل موحد (يوبانك ومارشــال وأودريسكول (١٩٩٠)) وفــوق كل ذلك، فــإن تعريف المهارة والمقدرة يختلف فيــما إذا كانوا يصفون المهارات فيما بين علاقات الأشخاص أو المهارات السلوكية، ومعرفة مجالات المحتوى المطلوبة لكي تحقــق النجاح. وكمثــال فإن فارني (1980) ,Varney يصف ثلاثــة مجالات يحتاج فيها ممارسو تطوير المنظمات أن يكونوا ذوي مهارة، والمجالات هي:

١- الوعي الذاتي.

٢- مهارات المفاهيم، والتحليل ومهارات البحث.

(2) على سبيل المثال، انظر:

Carey and Varney (1983); Esper (1990); Eubanks et al. (1990); Eubanks, O’Driscoll, Hayward, Daniels, and Connor (1990); Freedman and Zackrison (2001); Head et al. (1996); McLean (2006); McLean and Sullivan (2000); O’Driscoll and Eubanks (1992); Scott (2000); R. Sullivan and Sullivan (1995); Varney (1980); Warrick and Donovan (1979); Worley and Feyerherm (2003); Worley and Varney (1998).

٣- مهارات التغير والتأثير التنظيمي, التركيز على السلوك الذي يساهم في الحصول على النتائج الناجحة. يوبانكس وآخرون (Eubanks Et-Al(1990 حددوا ست فئات من المقدرات هي: استخدام المهارات في العلاقات بين الأشخاص، إدارة عملية المجموعة، استخدام البيانات، التعاقد، تطبيق الحلول، المحافظة على استمرار العلاقة مع العميل. ويقدم سوليفان وسوليفان Sullivan (1995) &Sullivan ليس أقل من(١٨٦) مقدرة مهمة لمستشاري تطوير المنظمات من الداخل ومن الخارج وذلك في كشف تمت مراجعته أكثر من اثنتي عشرة مرة منذ أواخر السبعينيات (1970S) ويوضح الجدول (٥,٣) مجموعة فرعية من المهارات الأساسية والمنقحة تتواجد في الكثير من المسوحات التي تجري في مجال مقدرات تطوير المنظمات. والبيان في الجدول، قد يبدو محبطًا لكنه بكل تأكيد ليس من المحتمل أن أي مستشار كفرد يمكن أن يكون ماهرًا بدرجة عالية في جميع هذه المجالات التي بالجدول. إن بعض الأخصائيين يختارون خبرة تخصصية عميقة في بعض من هذه المجالات بدلاً من (التخصص والمهارة) العريضة في جميع المجالات (Mclean, 2006). ومع ذلك فإن معظم المهارات في العلاقات بين الأشخاص كما هي واردة في الجدول توجد لها حاجة سواء في تخصص الشخص في مجموعة كبيرة من الحلول أو في واحدة مثل التدريب العملي الذي يتم على أساس شخص أمام شخص. وإن كثيرًا من مجالات الحلول حسب شرحها في الجدول تمت تغطيتها في الكتاب فيما بعد.

الجدول(٣-٥) مثال للمقدرات للنجاح كمستشار في تطوير المنظمات

مهارات العلاقات بين الأشخاص والخصائص الشخصية	السلوك التنظيمي	تجميع البيانات والتحليل	التدريب والتطوير	مجالات المعرفة في إدارة الأعمال والإدارة	مهارات مهنية عالية	مهارات المشورة	الحلول
• الوعي بالذات وإدارة الذات • الموضوعية والحيادية • الخيال • المرونة والتعامل مع الغموض • الأمانة/الاستقامة • الثبات وعدم التذبذب • بناء الثقة والوئام • متفتح الذهن • الإنصات • روح الدعابة • حب المجازفة • الوعي السياسي • الإقناع • التعاون • اللباقة والدبلوماسية • تمثيل الأدوار • التوازن العقلاني والعاطفي • التفاوض • إدارة ضغط	• النظرية التنظيمية • الإستراتيجية • النظم المفتوحة • التحفيز والمكافآت • نظرية التغير • تصميم المنظمة • القوة • القيادة • الصراع • ثقافة المنظمة • الدمج والحيازات • تطوير المجموعة • إدارة التغيير • مقاومة التغيير وارتباط أصحاب المصلحة • الاتصالات • (الاستعارة والقصص...الخ)	• تصميم البحوث • مهارات المقابلات • الاستعداد للمسوحات • تحليل البيانات (كمية ونوعية) • التحليل الإحصائي • ملاحظة المشارك • التفسير وإبلاغ النتائج • القياس والاختبار	• تعليم الكبار • تصميم التعليمات • التدريب ومهارات التقديم • تقييم درجات التعلم • إدارة الأداء • التقنية والتعلم	• المالية والمحاسبة • إدارة الموارد البشرية • المبيعات والتسويق • نظم المعلومات والتقنية • العمليات والإنتاج • المسائل القانونية	• التحدث في مناسبات عامة • الاتصال المكتوب • ترجمة النظرية إلى ممارسة عملية • إدارة المشروع • المسائل الأخلاقية لتطوير المنظمات • المستشارون • المعرفة بين الثقافات	• الدخول والتعاقدات • تصميم برنامج جمع البيانات • التشخيص • تصميم الحلول • إعطاء واستلام التغذية المرتدة • تقييم نتائج • الحلول	• التخطيط الإستراتيجي • تطوير الرؤية والرسالة • وضع الأهداف • تحليل العمليات وإعادة التصميم • تطوير الدور والتوضيح • إعادة البناء • التدريب العملي والتوجيه الوظيفي • بناء الفريق • بحث مستقبلي • مؤتمرات • تقصٍّ مرغوب فيه • مداخل الجودة (الصناديق الستة) وإدارة الجودة الشاملة • الصراع وحله • مهارات التسهيل

عملية المشورة في تطوير المنظمات والبحث التجريبي:

لقــد ذكرنا في الفصل الثاني، أن البحث التجريبي هو المســمى الذي أطلقه كورت لوين Kurt Lewin عــلى المنهج الذي يســتخدم ممارســات علم البحــث الاجتماعي في تجميع البيانــات حول المجموعات، وفي الحــل في العمليات التي يقومون بهــا، وفي تقويم النتائج للحلول. وفيما يلي شرح للبحث التجريبي:

"إنــه منهج شراكة ديمقراطــي يختص بتطوير المعرفة العمليــة للحصول على أغراض إنســانية ذات قيمة.... كما أنه منهج يســعى إلى تمازج العمل مع التفكير، والنظرية مع الأخصائية، وذلك في شراكة مع آخرين ســعيًا للحصول على حلول عملية لمشــكلات ذات أهميــة واهتمام للناس، وبصفة العموم يســعى إلى رفاهية الإنســان وازدهار مجتمعه" (Reason & Bradbury, 2001, P.1)

ويتصور لوين Lewin أن نتائج البحث لا تؤدي فقط إلى تحسين الممارسات في المنظمة لكنها يمكن أيضًا أن تتم فيها المشاركة بدرجة واسعة لتحسين النظرية، والتي سوف تستخدم بواسطة ممارسين آخرين في منظماتهم ليس فقط في المشاريع البحثية بل أيضاً في الجهة الراعية لها وفي مجتمع البحث ككل. (Clark, 1972, Greenwo & Levin 1998)

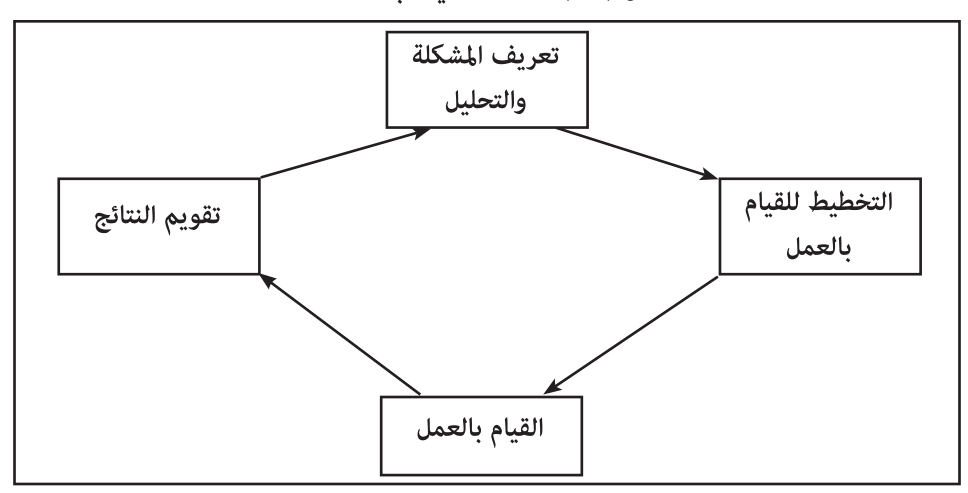
ويتضمن مصطلح البحث التجريبي عددًا من النشــاطات، مثل تعريف المشــكلة، التخطيــط لعمليــة بحث، فهم وتقويم نظرية وكثير غير ذلــك. وإن البحث التجريبي في شــكله المثالي هو عملية علمية (1993) Cunningham يكون فيها الباحث مرتبطا بنشــاط مع أولئــك الذين يخضعــون لتجربة المشــكلة مقابل إجــراء البحث عليهم (Heron & Reaon 2001). وهكذا فإن مشــاركة أعضاء المنظمة في تحليل المســائل وحل المشكلات ظاهرة رئيسية في البحث التجريبي. وتتم مشروعات البحث التجريبي عمومًا بالأســلوب الــذي تم شرحه في الجــدول (١-٥)، حيث توحي مشــكلة مبدئية بالتحليــل، والتخطيط العملي، واتخاذ الإجــراء، وتقويم النتائج. وبمجرد أن يتم تقويم النتائج، تبدأ الدائرة من جديد. وتسعى برامج البحث التجريبي التقليدية إلى مساهمة إلى الاثنتين، النظرية والممارســة، متجاوزين التفريق بينهما - أي النظرية والممارســة - وكان هذا هدفًا رئيسيًا لـ طوال تاريخه. وليس الغرض فقط إيجاد نظرية جديدة لكن

خلـق إمكانيات جديدة للعمل (الممارســة) والبحث (النظريــة) يندمجان بالفعل في الممارسة كما هما كذلك في الاسم.

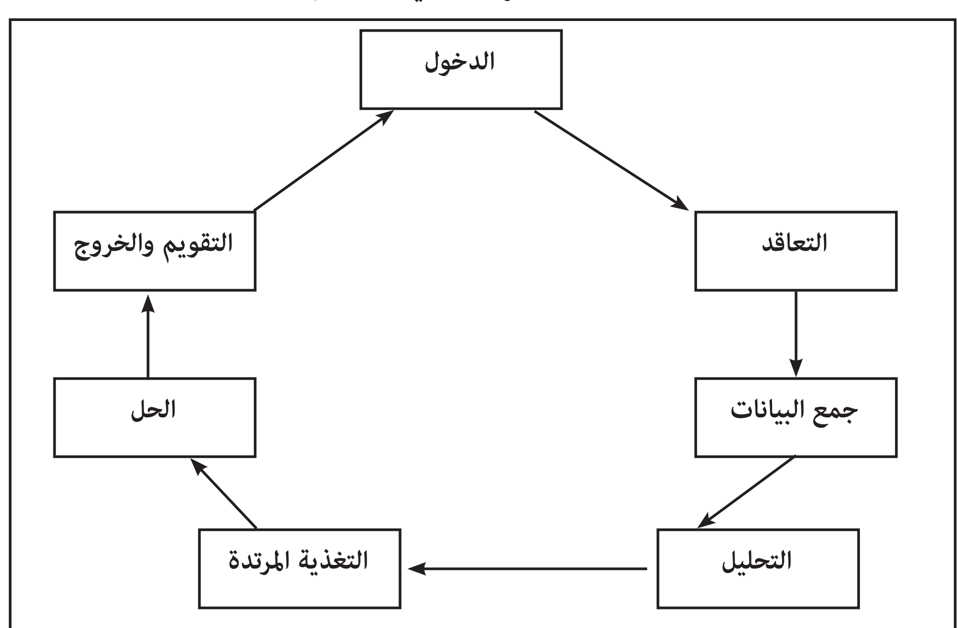
وعلى كل حال، وعلى مر الزمن، فإن الكثير يعتقدون أن الفجوة بين النظرية الممارســة قد اتســعت حيث إن الأخصائيين وجهوا قليلًا من الانتباه للإسهام في مسار المعرفة النظرية (Bunker) Et-Al 2005. وبــصرف النظــر، فــإن البحــث التجريبي والمشــورة في تطوير المنظمات يتقاســمان أهدافا متماثلةً في تطوير عملية مشــاركه واحتواء حيث يستكشــف ســويًا الأخصائيون وأعضاء المنظمة، يستكشفون المشــكلات، ويبادرون بالعمل، ويقيمون المخرجــات. وحيث إن الهدف الإجمالي هو اجتماعــي أو تغيير تنظيمي. فإن ما هو مماثل في كل من مشــورة تطوير المنظمات والبحث التجريبي هــو إعادة الفحص المرتب وتحليل العمل (الذي تم اتخاذه) والبيانات لتقويم النتائج (Freedman, 2006)

وبرغم أن الأخصائيين اليوم قد لا يجدون من الضروري رؤية إسهامات للمعرفة النظرية تكون هدفًا رئيســيًا لكل مشروع في تطوير المنظمات، فقد طبق الأخصائيون عملية مشــورة في تطوير المنظمات تتمشى عمومًا مع نموذج البحث التجريبي، مستعيرين المعتقدات الرئيسية من البحث التجريبي، وبينما ممارســون آخرون مختلفون قد يطلقون مسميات مختلفة فإن عملية المشورة في الشكل (٥,٢) هي الشكل الثابت عمومًا في معظم ما يقوم بأدائه الأخصائيون.

الشكل (١-٥) سلسلة عملية البحث العامة



الشكل (٢-٥): مراحل عملية الاستشارة



ودعنا ننظر إلى كل من هذه المراحل بالترتيب:

- الدخول: إن أول مرحلة في عملية الاستشارة هي عملية الدخول، وتبدأ باتصال مبدئي بين المستشار والعميل (الدخول في علاقة تعاقدية)
- التعاقد: ثم تأتي المرحلة الثانية وهي وصول المستشار والعميل إلى اتفاق حول ما هو العمل المطلوب إنجازه، ويتقدم العميل بالطلب شارحًا المشكلة أو فرص المشورة في تطوير المنظمات، ويتناقش العميل والمستشار في العقد وكيف يمكن إيجاد علاقة استشارية ناجحة. ويتجاوب المستشار بتقديم اقتراح رسمي أو غير رسمي حول ما سيقوم به المستشار أو المستشارة.
- تجميع البيانات: يتم تجميع البيانات حول الوضع، والعميل، والمنظمة، وجوانب أخرى ذات علاقة بالمشكلة. وهذا قد يشمل طريقة أو أكثر أو مصدرًا للمعلومات أو أكثر.

• التحليل والتغذية المرتدة: يقوم العميل والمستشار سويًا بتحليل وترجمة البيانات. ويدخل المستشـار في حـوار مع العميل ليصـل إلى تفاهم من التغذية المرتـدة من خلال مرحلة تجميع البيانات. وقد تتم إعادة تقويم المشـكلة، وقد يتم تجميع بيانات إضافية، أو قد يتم تطوير إستراتيجية حل.

• الحل: يتفق المستشـار والعميل حول ما هي الحلول الأفضل لمعالجة المشكلة أو الفرصة، ويتم تطبيق إستراتيجية الحل.

• التقويـم والخروج: يقوم المستشـار والعميل بتقويم المخرجات مـن الحلول وهل أدت الحلول قد إلى التغيير المطلوب.

ويتـم تجميع بيانـات إضافية في هذه المرحلة وقد يتفق العميل والمستشـار إلى إنهاء العقد أو القيام بذات الدورة مرة أخرى (إعادة الدخول وإعادة التعاقد) إلخ.

هذا ويبدو نموذج المشـورة أنـه عملية تخطيطية، لكن معظم التعاقدات الاستشـارية نادرًا ما تسـير بأسـلوب خطوة بخطوة. فالعملية متكررة أكثر منها تخطيطية. وبمعنى آخر فإن الشكل (٢-٥) يعرض عملية تطوير المنظمات وكأنها عملية تسير مراحلها بترتيب، لكن يفضـل التفكـير في هذه النقاط كونها موضـوع مجالات أكثر منها مراحـل في عملية. وإن المستشارين والباحثين التجريبيين يرجعون إلى مراحل مختلفة طوال تنفيذ العقد، ويجمعون بيانات إضافيـة توجد لها حاجة أو يؤكدون العملية مع العميل وإعادة العقد متى ظهرت مسـائل جديدة وإنه خلال مرحلة الحل، فإنه قد يتم تجميع مزيد من البيانات، ويرجعون إلى النقطة السابقة في العملية، وإن التغذية المرتدة قد توحي للمستشار والعميل أن يرجعا إلى العقد ويعيدا التفاوض حول الاحتياجات المشتركة.

المدخل الحواري لتطوير المنظمات:

منذ عدة سـنوات مضـت، كان مدخل البنـاء الاجتماعي للتغيـير التنظيمي الذي تم شرحه في الفصل الرابع قد توسع في عدة مجالات من تطوير المنظمات. وبالتفكير في التأثير الذي كان لمدخل البناء الاجتماعي، فإن بعض الموظفين يجادلون أن تطوير المنظمات يجب أن يبقـى بالأسـاس أمرًا مختلفًا من منظـور البناء الاجتماعي. وبمقارنـة المدخل التقليدي

للتحليل ذي المراحل الست لتطوير المنظمات حسب استعراضها أعلاه مع بديل هو المدخل الحواري، فإن المدخل الحواري يعكس فلسـفة مختلفة في الأسـاس عن المنظور التحليلي أو المدخل التقليدي.

وباعتبـار أن المدخل التقليدي الذي تم شرحه أعلاه يعكس في كثير من الأوجه فلسـفة نظرية النظم حول التغيير والذي تم استعراضه في الفصل الرابع. فإن الأخصائي يدخل النظام ليكتشـف ما يحـدث فيه، ويرجع تقديم الحقائـق إلى العميل، ويقـدم توصيات للتغيير، محاولاً بالضبط تغيير سلوك الأفراد في المنظمة. وهناك إقرار بسيط بدور الأخصائي الشخصي أو عمليـة إيجاد معنى مشـترك للبيانات من قبل الأخصائيين، والعمـلاء، وأعضاء المنظمة. ويفترض هذا النموذج وجود نظام مسـتقر نسـبياً حتى مرحلة الحل التي من خلالها تتم المحاولـة لتغيير بعض جوانب من النظام، ثم تأتي مـن بعده مرحلة إعادة التجميد للنظام ليعود إلى شكله الجديد وإن الأخصائي قادر على الوصول إلى نوع من الحقيقة حول ماهية النظام وإعادة هذه النتائج إلى العميل حسـبما هو مفترض، لكن من المنظور الحواري فإن هذه الافتراضات ليست ذات صدى أو (تداعيات).

افتراضات أساسية للحوار في تطوير المنظمات:

إن فكـرة التحليـل تختلف عن الحـوار في تطوير المنظمات، ماذا لو أننـا اعترفنا أنه لا توجـد حقيقة واحدة في المنظمة، وإنه لا طريق لتفهـم ما هو حقيقي بطريقة تخرج عنه أفق المعنى الاسـتطرادي المشترك معنا. (Hutton &Liefooghe, 2011, P.79). ماذا لو أننا بديـلاً عـن ذلك تعرفنا على عدم وجود أي منظمة ليس بها العديد من صور هذه الحقائق وأن البيئـة في تغيير دائم. إن أي التحليل سـوف يبدو أنـه متحيز ومؤقت، ويتلاشى ويتأثر بمنظـور أولئك الذين يقومون بالتحليـل. وحقاً، إن حوار تطويـر المنظمات يحاول تجنب التحليـل، لكنه بديلًا لذلك يحاول مسـاعدة أعضاء المنظمـة ليرفعوا من درجة وعيهم في " كيف يتم بناء الحقيقة الاجتماعية في أنظمتهم بغرض خلق تناغم ومساندة للتغيير (Bushe & Marshak, 2009, P.364). وهنا ينتقل التركيز إلى مجموعة من المفاهيم المنبثقة وتقوم على المشاركة أكثر منها نتيجة تحليلية واحدة فرضت أو تم افتراضها من قبل الأخصائي.

وإضافة لما تقدم، فإن طبيعة التغير في تطوير المنظمات الحواري، يعكس فرضيات البناء الاجتماعــي. ولعلك تذكر من الفصل الأخير أن مدخل البنــاء الاجتماعي يفترض أن التغيير يحدث حين يكون هناك تغيير في المعنى بالمنظمة وبالتالي تغير في المناقشة.

وبــدلًا من التركيز على النظم المفتوحة، فــإن تطوير المنظمات الحواري يقوم جزئياً، على فكرة أن المنظمات تنظيم حواري يتمثل في الفرد، والمجموعة، ونتائج النشاطات، التنظيمية من الحقائق الاجتماعية تم إيجادها واستمرت من قبل الأساطير المنتشرة، والقصص، والرموز والمناقشات والتي عــن طريقها يصوغ لها الأفراد معنى من تجاربهــم (Marshakt Bushe, 2013, P.1)، وإذا كانت المنظمات تضم مناقشة يتمسك بها هذا الرأي، فإنه حينذاك يكون تغيير المنظمة يعني إيجاد طرق لتغيير المناقشــة. وبدلًا من محاولة الســعي للتغيير وحده عبر الهياكل التقنية أو عمليات الحلول الإنســانية، فإن ذلــك يعني ضمنًا التركيز على إيجاد المعنى، واللغــة، والطبيعة المنطقية "باعتباره وســيطًا مركزيا وهدفًا لإحــداث التغيــير. (Marshak & Grant, 2008, P.36) في حين أن تطوير المنظــمات التحليلي قد يحاول تغيير ســلوك الفرد مباشرة وأن حــوار تطوير المنظمات يعمل على إعادة تشــكيل المعاني الموجودة، والأســاطير، والقصص التي لها أولوية في لماذا يختار الأشــخاص في المقام الأول هذه المعاني. بحيث إنهم سوف يختارون سلوكيات جديدة بأنفسهم.

ومن أجل دمج هذه الأســس الفلسفية الجديدة، فإن بوش ومارشك (2009)& Bushe Marshak يصفان أربع خصائص في حوارات ممارسات تطوير المنظمات:

- تركز عملية التغيير على تغيير النقاشات التي تحدث عادة في النظام.
- إن الهدف من البحث هو الظهور إلى الســطح وقانونية التعلم من مجموعة متنوعة من المداخل والثقافات والقصص في النظام.
- إن عملية التغير تجيء بصورة جديدة، وقصص، ونصوص، وحقائق هياكل اجتماعية تؤثر على كيف يفكر ويعمل الأفراد.
- إن عملية التغير تتســق مع قيم تطوير المنظمات التقليدية القائمة على التعاون، والخيار القائــم على المعلومة والحرية، والمقدرة على البنــاء في نظام العميل (P.362) ويلاحظ في العبارة النهائية أن المداخل التحليلية والحوارية غير متمازجتين تماماً.

ويشــير كل من بوش ومارشك Bushe & Marshak (2009) إلى أن التحليل والحوار في تطوير المنظمات يتقاسمان الالتزام نحو قيم إنسانية وديمقراطية قوية"، في حين توعية أعظم بالنظام يتم تشـجيعها وتسهيل (وجودها)، ويبقى المستشارون بعيدًا من المحتوى والتركيز في العمليــة، وإن الأخصائيين يوجهون اهتمامًا لبناء القدرات وتطوير النظام (P.360). وإن كلًا من تطوير المنظمات التحليلي وتطوير المنظمات الحواري يقر أنه توجد حاجة لاكتشاف عملية وصول أعضاء المنظمة إلى وعي قوي بذواتهم، والفريق أو المنظمة بأكملها أو كلاهما. هنــا، تفترق الطرق، حيث المنظــور الحواري يدفع الأخصائيين " ليقــروا صراحة أن تطوير أكــبر في النظام ليســت دائمًا هي نفس الشيء مــن الناحية الموضوعيــة. وتجميع البيانات رسميًا والتحليل بسهولة يقوم به – أي التحليل – مستشار خارجي (P.364). وفي إطار هذا الــرأي، فإن المدخل التحليلي لتطويــر المنظمات ينظر إليه كوضــع الأخصائي في دور مميز بسبب اكتشافه حقيقة موضوعية وتقديمها إلى العميل. ويجادل النقاد، أن المدخل التحليلي، يتجاهل دور الأخصائي في المشــاركة في عملية تعريف حقيقية عابرة من وجهة نظر واحدة تتغير دوماً. وإنه في حالة تطوير المنظمات الحواري، فإن عملية الاكتشــاف تأخذ ممارســة بتقاسم البحث حيث أعضاء المنظمة يقومون هم أنفسُهم بتقديم البيانات المطلوبة.

عملية تطوير المنظمات الحوارية:

إذا ما قامت عملية تحليل الاستشارة باتباع المراحل الست التي شُرِحت أعلاه. فكيف يمكن أن يكون شــكل عملية مشــورة تطوير المنظمات الحوارية؟ لقد حــدد بوش Bushe (2013) نموذجًا لتطوير المنظمات بديلًا يجمع بين فلســفة تطوير المنظمات الحوارية ومدخل الهيكل الاجتماعي للتغيير، ويوضح الشكل (٣-٥) هذا المدخل.

شكل (٣-٥) عملية مشورة تطوير المنظمات الحوارية

يحدد المسؤولون ووكلاء التغير الاهتمام الذي دفع إلى جهد التغيير وإعادة شكله بطريقة ممكنة مركزية وذات توجه نحو المستقبل. انهم يخططون كيف المجتمع يكون مرتبطًا في نقاشات تركز على هذا الإطار المعدل وكيف أنهم يتجاوبون مع التغييرات التي قد تبرز من الأحداث التي تجري معهم



إنه في واحد أو أكثر من الأحداث، فإن أعضاء المجتمع منشغلون في المناقشات التي تختلف عن نقاشاتهم العادية. وإن العلاقات بين أعضاء المجموعة تعزز ظهور مزيد من الابتكارات والارتباطات. وتستخدم صورًا تم توليدها لتوضيح الآراء الجديدة. وإنه في بعض الأحيان فإن بعضًا من هذه الآراء سبق أن أدلى بها بعض القادة أو المستشارين، لكن في معظم الحالات فإن العملية بحاجة لتوليد صور من المجموعة. والآن حيث إن أعضاء المجتمع يرون خيارات للقيام بالعمل الذي لم يحدث لهم من قبل فإن طرقاً جديدة للتغيير تصبح ممكنة. وأن أعضاء المجموعة يقومون بالتزامات شخصية، والتزامات تطوعية لسلوكيات ومشروعات جديدة.



إنه بعد الأحداث، فإن التفكير الجديد والتحدث يسمح للأفراد أن يقوموا بخيارات جديدة في تفاعلاتهم اليومية. وقد يكون هناك مجموعة مشروعات تم تنظيمها ذاتيًا وجاءت أيضًا نتيجة الصورة مولدة لكن معظم التغيير يجيء من أعضاء المجتمع وهم يطورون مختلف الاتجاهات والفرضيات عبر الزمن، بمعنى، تغير في البناء الاجتماعي أو في الواقع.

المصدر:

Bushe, G. R. (2013). Dialogic:a Theory Of Practice. Practitioner, 45(1), P. 12. Reprinted With Permission

لاحظ عدة نقاط في هذه العملية أنها تتبع فلسفة تطوير المنظمات الحواري التي تم شرحها أعلاه: وإن أهمية تأطير النقاشات عن طريق الأسئلة، خلق أحداثًا حوارية، حيث يمكن من خلالها مناقشة الأسئلة، والتنظيم الذاتي لأعضاء المنظمة لتوليد أفكار ومعانٍ، والحقيقة الجديدة التي يمكن أن تظهر. ومن الواضح، أنهم حين يتقاسمون بعض القيم الضمنية، فإنه توجد بعض المجالات التي لا تنسق بين المداخل الحوارية والتحليلية في تطوير المنظمات. وفي حين أن بقية الكتاب سوف يتبع المراحل الكلاسيكية، التقليدية لعملية الاستشارة في تطوير المنظمات التي تم شرحها مسبقاً، فإننا سوف نعود لمدخل الحوار في تطوير المنظمات فيما بعد من أجل تفهم كيف يتضمن نوعًا مختلفًا من "الحل الاستطرادي". (Marshak & Grant, 2008, P.38) وكما تتوقع، وبسبب اختلاف في فرضياتهم، فإن حلول تطوير المنظمات الحوارية والتحليلية أيضًا هي مختلفة. وهذا يعني أن دور ممارسي تطوير المنظمات يختلف في عملية تطوير المنظمات الحوارية. وسوف نبحث في الفصل الثاني عشر كيف تدار الحلول الحوارية وكيف يمكن تمييزها عن أنواع حلول أكثر تقليدية منها وكيف يمكن أن نميزها من أنواع حلول أكثر تقليدية والتي سوف نستعرضها في فصول لاحقة. وإننا في الفصل القادم سوف نغطي بعمق الأولين لنموذج الاستشارة: الدخول والتعاقد. وسوف نركز بعمق في الفصل السابع على تجميع البيانات، وفي الفصل الثامن سوف نناقش التحليل والتغذية المرتدة، تتبعها مقدمة للحلول في الفصل التاسع، ومن الفصل العاشر حتى الثاني عشر نشرح أنواع الحلول، ونشرح في الفصل الثالث عشر كيف أن المستشارين يقيمون النجاح في الحلول والارتباطات الاستشارية، وكيف يتعامل الأخصائيون مع عملية الخروج من التعاقد/ الارتباط.

الملخص:

إن وظيفة المستشار في تطوير المنظمات متنوعة، ذلك أن المستشار يقوم بعدة أدوار طوال عقد الاستشارة، إذ يتدرج من أخصائي تسهيل المهمة إلى مدرب عملي، إلى مدرس وباحث. إن مستشار تطوير المنظمات هو نوع محدد من المستشارين الذي يباشر المشكلات التنظيمية بأدوار مختلفة مقارنةً بمستشار في دور الخبير أو الطبيب-المريض، أو دور الميكانيكي (الفني). إن المستشارين الخبراء الذين تتم الاستعانة بهم لمعرفة متخصصة في مجال معين. وثنائية

"الطبيب - المريض" يستعانُ فيها بالمستشارين حين يملك المستشارون المعرفة ويريد العملاء الحل. والمستشارون الفنيون - الميكانيكي - تتم الاستعانة بهم حين يريد العميل أن يعالج تقريبًا جميع عناصر المشكلة ثم يقترح ويطبق الحل. وبالمثل، فإن مستشار تطوير المنظمات يعمل سويًا مع العميل طوال فترة التعاقد الاستشاري، وأيضًا يحاول أن يشارك في معرفة حل المشكلة مع العميل ليرفع من مقدرة العميل ليعمل وحده في حل المشكلة في المرة القادمة. وقد يكون لمستشار تطوير المنظمات دورٌ داخليٌّ وآخَرُ خارجيٌّ (مستشار داخلي ومستشار خارجي)، كل منهما له فوائده وعيوبه بالنسبة للمستشار وأيضًا العميل.

يؤدي اختلاف الأدوار لمستشار تطوير المنظمات إلى تداعيات بالنسبة للمعرفة والمهارات المطلوبة ليكون ممارسًا ناجحاً. وفي حين أن من المحتمل أنه لا يوجد ممارس يكون خبيراً في المقدرات الواردة في الجدول(٣-٥) فإن الجدول يمكن أن يكون معلمًا مفيدًا بالنسبة لمن يريدون الانضمام للمجال وأن يزيدوا من تطويرهم الذاتي.

إن الأخصائيين في تطوير المنظمات يتبعون عملية استشارية على نموذج تم تطويره في برامج البحث التجريبي. وإن الأخصائيات الرئيسية المطبقة والتي أخذت من البحث التجريبي تتضمن انخراط أعضاء المنظمة في العملية، إجراء جمع البيانات، التقويم المشترك، تفسير البيانات، والتحليل المشترك حول إستراتيجية الحلول وتقويم مشترك للمخرجات. وفضلاً عن ذلك فإن تطورًا حديثًا في تطوير المنظمات يقارن عملية التحليل هذه بعملية الحوار إذ يكون الغرض منه انخراط أعضاء التنظيم في عملية تعاونية لبناء حقيقة اجتماعية جديدة تؤسس بلغة مغايرة.

القراءات الإضافية:

- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns Of Practice. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 348–368.110

- Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). Doing Action Research In Your Own Organization. London, Uk: Sage. Freedman, A. M., & Zackrison, R. E. (2001). Finding Your Way In The Consulting Jungle: A Guidebook For Organization Development Practitioners. San Francisco, Ca: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

- Mclean, G. N., & Sullivan, R. L. (2000). Essential Competencies For Internal and External Consultants. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 749–753). New York, Ny: Marcel Dekker.

- Schein, E. H. (1999). Process Consultation Revisited. Reading, Ma: Addison-Wesley. Scott, B. (2000). Consulting On The Inside: An Internal Consultant's Guide To Living and Working Inside Organizations. Alexandria, Va: American Society For Training and Development.

- Sullivan, R., & Sullivan, K. (1995). Essential Competencies For Internal and External Con¬Sultants. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Organization Development: A Guide For Consultants (Pp. 535–549). San Diego, Ca: Pfeiffer.



الفصل السادس

الدخول والتعاقد

مثَّـل أحد مصانـع البتروكيماويات عميلاً ووجهـةً لنا، إذ يعمل بـه (١٠٠٠) موظف في شركة من أمريكا الشـمالية... وقد استُقبلنا في المصنع ببيان عن الأهداف تبدأ بالرغبة القوية في زيـادة الإنتاجيـة إلى طموحات مسـتنيرة لتحسـين العلاقات الإنسـانية بالمنطقة. ولكن سـواءٌ أكانت المخرجات المرغوب فيها من تطوير المنظمات اسـتخدامًا، أم كانت ذات سمة إنسـانية، فإن جميع أفـراد المنظمة يجهلون طبيعة تطوير المنظمات فهي مبهمة بالنسـبة لهـم. وبالعموم ومن خلال الواقع، فـإن عملاء المنظمة عانوا رَدحًا مـن الزمن ليتفهموا ما أقحموا أنفسهم فيه كمثال، إنه في اجتماع لمناقشة إمكانية العمل بفرق ذات مهام محددة، فإن المستشـارين وضعوا مخططًا أبانوا فيه سـيناريو بناء الفريق، وركزوا على أهمية رغبة المجموعة لمساعدة أنفسـهم والتمسك بإمكانية زيادة الوعي الذاتي، وشددوا على غياب أي من الضمانات لتحسين الفاعلية، وبالتجاوب مع ذلك، أبدى أحد أعضاء فريق العمل ملاحظة من "كون هذا أغرب أسـلوب بيع قد سَمِعَ به" (R.E.Kaplan, 1978, Pp.45- 47)، ولاحظ كابلن Kaplan أن المراحل الأولية لعملية المشورة استغرقت سنتين.

- كيف يمكنك وصف عملية تطوير المنظمات لعميل مرتقب؟
- كيف يمكنك توضيح دور الأخصائي في تطوير المنظمات في اجتماع مبدئي مع العميل؟

في الارتباط الاستشـاري، وقبل التخطيط لدورة بناء الفريق أو تصميم اجتماع التخطيط الإسـتراتيجي، فإن كثيراً من الوقت يُسـتنفد في وضع الحل للنجـاح. ويتم ذلك في المراحل الثلاث لعملية الاستشارة وهي: الحل والتعاقد، وتجميع البيانات. وسوف نشرح في الفصلين السـادس والسـابع الغرض والبناء لهذه المراحل الثلاث بالنسـبة لكل من العميل وأخصائي تطويـر المنظمات. وبنهاية هذين الفصلين، والحالة الدراسـية التي تتبعهما، سـوف ندرك بوضـوح أهمية هذه المراحل الثلاث ونكون قادرين عـلى تطبيق ما تعلمناه حول التعاقد

وجمـع البيانات وذلك بتطوير إسـتراتيجية لجمـع البيانات والتي من خلالها سـوف يتم الكشف عن المسائل الخفية والمشكلة التي تواجه العميل.

وسوف نناقش أولاً في هذا الفصل عملية الدخول، والتي من خلالها يقوم كل من العميل والمستشـار بالاتصال مع بعضهما لأول مرة، ويعرض العميـل في هذه المرحلة شرحًا مبدئيًا عن المشـكلة أو الطلب (طلب الاستشـارة)، وواجب على المستشـار أن ينظر عما إذا كان، وكيف تسـتمر العلاقة (مع العميل) وإن الأخصـائي والعميل، خلال عملية التعاقد، كلاهما يكتشـفان معًا عناصر التعاقد الرسـمية والسـيكولوجية التي تنسحب على علاقتهما، مثل، القيام بمزيد من الكشـف عن المشكلة، الطلب لدعم الاستشارة، احتياجات ودور كل طرف (المستشار والعميل)، وكيف يكون تقدم الارتباط (التعاقد). ويجب على المستشار أن يحدد من هو العميل، مهمة صعبة أكثر مما هو متوقع. وبتأسيس علاقات ذات أساس ناجح، فإن الارتباط الاستشـاري أمامه احتمال كبير للنجاح. وإنـه من الصعب المبالغة عن نتائج هذه المراحل (الثلاث) مادام يمكن عزو الكثير من المشـكلات التي تحدث فيما بعد إلى الاختصار أو الحذف في التعاقد. إن استثمار في الوقت مبكرًا يمكن أن يوفر وقتًا كبيرًا فيما بعد. ويشرح جونينج هام (1993) Gunningham هذه الحقيقة لطريقة مقنعة كما يلي:

> "إن عمليـة التغيـير المخطط لـه تتطلب وقتًا أطـول في مراحل تكويـن العملية. إن المشاركين أو أعضاء المنظمة منخرطون في تعريف الاحتياج، وأن لديهم الفرصة لاستخدام مقدرتهـم الابتكاريـة في تطوير الفكرة واقتراحها ونتيجةً لذلـك، قد تكون الحاجة لوقت طويل أقل خـلال عملية مرحلة التطبيق لعمل تكييف/ تعديل أو التعامل مع المعارضة. إن الاسـتثمار في الوقت في التقديرات والتركيز يمكن أن يخفض بدرجة كبيرة كمية الوقت لتطبيق أو تأسيس التغيير. كما أنه ينبغي أن يؤدي ذلك إلى تقليل احتمال اللجوء إلى فكرة غير قابلة للتطبيق، وهكذا تكون البداية من جديد مرة أخرى (P.68)"

وبينما يرى المستشـارون والعملاء أنه من المغري القفز إلى الحلول، بافتراض أنها مفهوم جيد عن المشـكلة، متخطين المراحل الأولى لعملية الاستشـارة فإنه يمكن أن تكون له نتائج خطيرة فيما بعد.

الدخول:

إن العزم على التعاقد هو أول خطوة في عملية الاستشـارة، وتتمثل في الاتصال الأول مع العميل قبل بداية عملية التعاقد الرسـمي. وقد يحدث في شكل محادثة هاتفية غير مرتبة مسـبقًا مع شـخص معروف لنا، أو من المحتمل أن تحدث كنتيجة لشبكة غير رسمية أو في مناقشـة في طائرة أو قطار مع شـخص غريب. ويحدث كسب القبول/ الدخول (في تعاقد) بوجه العموم نتيجة عوامل متعمدة لا بمحض الصدفة. وإن بالنسـبة للمستشـار الخارجي فإن كسـب القبول يحدث غالبًا نتيجة التسـويق وبيع الفرد لخبراته التخصصية أو النجاح لعميل محتمل. وإن المستشارين من الخارج يستخدمون إستراتيجيات مثل شبكة (إعلامية) الهاتـف، البريد المبـاشر، المواقع الإلكترونيـة أو تقديم عرضًا في المؤتمـرات لبناء توعية في أوسـاط من هم عملاء محتملون (Freedman & Zackrison, 2001) وإنه حتى بالنسبة للمستشار الداخلي فإن تسويق خدمات الشخص جزء من مهام الوظيفة. هذا وإن جيرلاند ومانيرر وليـتر (Leiter & Manirer Geirland, (1995 يوصون أن يقوم ممارسـو تطوير المنظمات من الداخل بتقديم عروض ويقودوا مناقشـات في وقت الغداء، ويقوموا بإعداد مواد تسـويقية، (ويحاولوا اسـتغلال كل الفرص ليتحدثوا أمام أي مجموعة من المستمعين في الشركة) (P.45). ويمكن لهذه الفعاليات التسـويقية أن تقدم مثالاً للمستمعين في داخل المنظمـة في كيفية أن الارتبـاط في تطوير المنظمات يمكن أن يقدم قيمة إضافية ويؤدي إلى نتائج.

وفي حين يفكر الغالبية أن الدخول بهذه المصطلحات العملية، تتضمن عملية تسـويق، اسـتقبال المكالمة الهاتفيـة الأولى، الموافقة على قبول المهمة (الاستشـارة)، وترتيب جدول اجتـماع لتطوير عقد، فإن مرحلة الدخول في تعاقد لها دلالة عظيمة ومهمة ومعقدة، وإنه فيما بعد هذه الأحداث، فإن عملية الدخول هي المرحلة الأولى للمستشار أن يكون ذا صلة بالبيئة الاجتماعية للمنظمة، بما في ذلك بناء علاقات مع أعضاء المنظمة الذين هم يدركون أولاً وقبل كل شيء أن المستشار سيكون فقط عضوًا مؤقتًا (Glidewell,1959). وهكذا، فإنه يجـب النظر إلى مرحلة الدخول أنهـا المرحلة الأولى في علاقة وعملية بناء الثقة، وأن أفعال المستشـار في هذه المرحلة سوف ينظر إليها على الأقل على أنها رمز لعلاقة العمل المرتقب.

وإن عملية دخول جيدة ســوف ينتج عنها أن المستشــار ينصت باهتــمام للعميل، ويبدي ثقــة جيدة في التعبير عــن العناية والاهتمام بطلب العميل. ويُناقــش جلايد ويل (1959) Glidewell أنــه خــلال هذه المرحلة، فــإن العميل بحاجة إلى زيادة التأكيد أن المستشــار لا يدرك فقط بل يشــارك العميل في الأهداف والقيــم. إنها الانطباع الأول للعميل المرتقب للعلاقة الاستشارية.

المسائل الأخلاقية خلال مرحلة الدخول:

خلال مرحلة الدخول يكون المستشار قد حصل على تلميحات حول نوع المشروع الذي تم بخصوصــه الطلب. وكما أن العملاء كثيراً ما يتصلون بالمستشــارين بفرضيات لنموذج مختلف من الاستشارة في اذهانهم (كما سبق مناقشته في الفصل الخامس) فإن العملاء غالبًا ما يطلبون مشروعات يستعصي تنفيذها على المستشارين أو أنه يجب ألا ينفذوها لسبب أو أكثر. وهذا يحدث غالبًا حين يطلب العميل من المستشار أداء مهمة غير منسجمة ودور أخصائي تطوير المنظمات. وأمثلة لنشــاطات استشــارية غير مناسبة تتضمن تقديم النصح والمشــورة للعميل حول مؤهلات أو ســلوك أفراد بعينهم أو متقدمين لوظائف، أو نصيحة سرية للعميل حول أداء أو هيكل الفريق. نشــاطات محددة تتضمن تلك النشاطات التي تناط بالمستشار، وحين يطلب منه أن يقدم محتوى استشارة ما (French & Bell , 1999)، في بعض الحالات، فإن محادثة الدخول بين المستشــار والعميل قد تكشــف أثر السياســة التنظيمية حول قرار الاستعانة به. وهنا قد يكون هدف الاختيار أن يكون المستشار كبش فداء؛ ليقع عليه فيما بعد اللوم عن المشــكلة، أو أن المشروع قد يكون مصمماً لكي يفشــل بحيث إن العميل يمكن أن يذكر أعضاء المنظمة كيف أن وظيفته تنطوي على تحديات وأن وظيفة المدير كم هي صعبة!

عندما يريد العميل الاستعانة بمستشار ويدعوه لحضور اجتماع مع فريق ثم يقول له:" ماذا يجري حقيقة في تلك الاجتماعات" أو "ما هو رأيك في قائد الفريق أو أعضاء الفريق"، هذه الأعمال تضع المستشار في وضع غير مريح وموقف غير أخلاقي. وقد تكون التحديات الأخلاقية أعظم حين يفضل العميل أن يجعل الاستشارة في الخفاء أو يضلل أعضاء المنظمة حولهــا. وحين يكون دور المستشــار، والذي ينبغي أن يقوم عــلى الثقة من جانب أعضاء

المنظمــة، أو أن لا يكون هناك تمثيل كامل للمنظمة، فإن المستشــار وأعضاء المنظمة ربما لا يكونون يعملون ســويًا نحو ذات الأهداف المشــتركة. وإنه هنا في هذه المرحلة خاصةً، حين يبدأ العميل يقترح ما يراه المستشار دورًا غير مناسب، فإن المستشار ينبغي أن يكون سريعًا في توضيح حدود المهمة الاستشــارية قبل حدوث أي ســوء تفاهم، ويكتب شــين Schein (1969)، في كــون هذه الحدود واضحة مــن البداية بحيث لا تكون كالفخاخ أو تمثل مصادر لخيبة أمل فيما بعد عندما أرفض العمل في شيء يتوقعه مني العميل (P.83). هذا، وقد تحدث المشــكلات الأخلاقية حين لا يمثل المستشــارون أو يضخمون أو يغالون في دورهم أو في خبرتهم التعليمية والخبرة مع مشــكلات مماثلة والمنظمات أو الصناعات (White, Woen, 1983).

من خلال حماســة المستشــارين عندما يســتعان بهم في استشــارة، فإنهم قد يبالغون بالوعود والنتائج، ويعدون بتقديم حلول ســهلة ومريحة، دون وجود تحليل بيانات شاملة، أو يصــدرون الموافقــة على تنفيذ إســتراتيجية حل دون تحليل إضــافي، أو يخبرون العميل بسهولة الأمر أو بأنه عملٌ معتاد، ويؤكد ذلك للعميل، ويقدم وعودًا قد لا يستطيع الالتزام بها.

من هو العميل؟

خــلال مرحلة الدخول والمراحل الأولى للارتباط (الاستشــارة)، يثار ســؤال محوري يجب الإجابة عنه، الســؤال هو: من هو العميل؟ ويبدو في أنه ســؤال بســيط، خصوصًا بالنســبة للمستشارين من الداخل والذين قد يكونون مسبقًا على معرفة بالصوت في الطرف الآخر من الهاتف. وإنه حتى بالنســبة للمستشــارين من الداخل، على كل حال فإن التعريف بالعميل ليــس بالأمــر الميســور (Geirland, Maniker- Leiter, 1995). وكتــب جومينجس وورلي (Gummings, Worley 2001) أنه ليس من غير العادي لمشروع تطوير المنظمات أن يفشل بســبب أن العميل ذي العلاقة لم يحدد بطريقة مناســبة. (P.46)، ولقد طور شــين Schein (1997) نموذجًا إرشــاديًا يتكون من ستة أنواع من العملاء الذين يعقدون كيف يمكن أن يتم تعريف العميل مع ملاحظة أن (أحدًا) يمكن أن يجد نفسه لا يعلم لحساب من يعمل، أو أنه يعمل مع عدة عملاء ذوي أهداف وصراعات مع بعضهم (P.202).

أنواع العملاء الستة:

١- عملاء الاتصال، وهم نقاط الاتصال المبدئي في منظمة العميل.

٢- عمــلاء وســطاء، وهم أولئك الذيــن ينضمون في الاجتماعات أو مــن الذين يتم تجميع البيانات منهم خلال فترة العقد.

٣- العملاء الأساســيون، وهم الذين لديهم المســؤولية في المشكلات المطلوب من المستشار معالجتها. العملاء الأساسيون هم عمومًا أولئك الذين يدفعون لخدمات المستشار.

٤- العمــلاء من غير ذوي الدراية، وهم الذين ســوف يتأثرون بالعقــد أو الحل لكن قد لا يعرفون نشاط العقد أو أنه يخصهم.

٥- عمــلاء غــير مباشرين، وهم غير معروفين للمستشــار لكنهم ذوو وعــي بأنهم أصحاب مصلحة في النتيجة.

٦- العملاء في النهاية ويكونون من النظام الكبير أو المنظمة أو أي مجموعة أخرى يهتم بها المستشار وأن مصلحتها يجب أخذها في الاعتبار (Schein, 1997, P.203).

ويقابــل المستشــار عدداً من الأشــخاص خلال مرحلــة الدخول، ويقــوم بفرز من هو العميل الأســاسي والذي قد يكون عميلا أوسط وقد يكون ذلك تحديًا كبيراً. والعميل القائم بالاتصــال قد يكون هو العميل الرئيسي أو زميلاً أو مســاعداً أو مرؤوســاً للعميل الرئيسي الذي اتصل بالمستشــار نيابة عــن الرئيس، وأنه فيما بعد يقوم بتقديم المستشــار للعميل الرئيسي. إن عميلًا متخصصًا في الاتصال قد يكون أيضًا عميلًا وســيطاً، يشارك في المشروع في وقــت لاحق. وقد يقوم العميــل الرئيسي بطلب قد يتعارض مع الأهداف والغايات للعميل النهائي. إن التمييز بين مختلف أنواع العملاء شيء أساسي وحيوي بالنسبة للمستشار والذي دائمًــا يتعامل مع أكثر من طرف واحد في منظمــة العميل، وإن بعض الأطراف قد لا تكون لهــا نفس الحاجات أو التوقعات كما لدى الآخريــن (Schein,1997, P.203). عندما تكون هذه الحاجات واضحة فإن ذلك يجعل المستشــار ذا حساسية للحاجات التي فيها إمكانية التضارب والتي قد تتواجد ومن الضروري أخذها في الاعتبار.

إن كثيراً من الأخصائيين يتعاملون مع سؤال العميل بطريقة مختلفة. وبعض المستشارين يجادل أن كل المنظمة أو النظام يجب دائماً أن ينظر إليه على أنه العميل. ويؤكد بورك Burke (١٩٩٤)، أن العميل ليس دائمًا شخصًا واحدًا أو النظام الكبير، لكن العميل يفترض أن ينظر إليه كالعلاقات بين الأفراد والمجموعات، والمنظمة بكاملها. وهذا يعني أن جميع أفعال وقرارات المستشار موجهة نحو تحسين هذه العلاقات وليس مقابلة مطالب فرد واحد، أو مجموعة صغيرة. ويصف شين Schein (1997) كيف أن العميل يمكن أن يتغير اعتمادًا على الهدف من الحل، وأنه حين تكون هناك مسائل شخصية، فإن العلاقة حينذاك ينظر إليها أنها العميل. وحين تكون هناك مجموعة واحدة أو عدة مجموعات مرتبطة بعضها ببعض، فإنه حينذاك ينظر إلى المجموعات كالعميل. وعندما تكون عدة نظم مرتبطة بعضها ببعض، فإن المجتمع الكبير يمكن النظر إليه على أنه العميل. وقد يبدو أنه قرار غير مهم، لكن توصيف العميل قد يكون مفيدًا بالنسبة للمستشار ويمكن أن يساعد في كيفية تأكيد وتعريف المشكلة، وكيف وماذا هي البيانات التي تم تجميعها، وما هي الحلول التي تم اختيارها. وبالتذكر من هو العميل؟ خاصة حين يبرز على السطح قرار صعب، فإنه بالإمكان المساعدة في توضيح الولاءات والمخرجات المرغوب فيها وإرشاد المستشار للخطوات القادمة.

إن مرحلة الدخول تنتهي عادة بالاجتماع وجهًا لوجه، أو التفاهم عبر الهاتف في وقت لاحق، وإن تأخر العقد حتى تاريخ لاحق، وإنهاء العقد إذا لم يكن لدى المستشار أو العميل رغبة في الاستمرار في العقد.

التعاقد:

التعاقد هو عملية تطوير اتفاقية مع عميل على العمل المطلوب أداؤه. إنه وقت مهم، ولاسيما حين يتم الاتصال لإنشاء علاقة بين العميل والمستشار والمهمة لكلا الطرفين العميل وأخصائي التغيير/ المستشار. كما أنه أيضًا الوقت الطبيعي حين يكون الطرفان ذوي رغبة لمناقشة التوقعات المشتركة، وتوضيح الأدوار، وتحديد التوقعات حول العمل الذي يقوم به كلا الطرفين، وإنه يمكن تصحيح (أو تسبيب) أي سوء تفاهمات كما يوضح المثال الشخصي التالي: وكأي مستشار صغير السن متحفز، قبلت مهمة كرئيس تنفيذي كبير، متحمس

بالفرصــة للعمل في مشرع مهــم. وكان العميل محبطًا أن كثيراً مــن المشروعات في الإدارة كانت تخطئ أهدافها، من حيث تاريخ الانتهاء أو تجاوز الميزانية. ويريد الرئيس التنفيذي معرفــة كيف يمكن للإدارة أن تعود إلى المســار الصحيح لمشروعاتها. وحيث تملكني الغرور أن أقفز للمساعدة، وكنت متحمساً ومبالغًا بالفرصة المتاحة، فقد وجهت قليلاً من الأسئلة في أول مقابلة لنا سوياً ولمعرفتي بأهمية جمع البيانات لديه، فقد وافقت أن أرجع إليه في ظرف ثلاثة أسابيع ومعي بيانات إضافية جمعتها من مقابلات مع الموظفين.

ويبدو أن المقابلات – مع الرئيس – كانت تسير بصورة جيدة. ويشارك الموظفون بحرية بآرائهم حول المشكلات التي وجدوها وهم يعملون في مشروعات للرئيس التنفيذي. وشكوا صراحــة من الوقت الذي يأخــذه الرئيس في اتخاذ القرارات، وكما يبدو فإنهم شــكوا أيضًا من ضغــوط الميزانية الصعبة التــي يخضعون لها، وانعدام الاتصال مــن فريق الإدارة عن الترابط بين البرامج الرئيسية التي تتطلب منهم إعادة العمل في الدقيقة الأخيرة. ولقد قمت بتلخيص التغذية المرتدة وقدمتها للرئيس التنفيذي في اجتماع خاص بالتغذية المرتدة، وذلك حتى يمكننا ســويًا تطوير حلول للمشكلات التي ظلت قائمة، وتركت صفحة خالية بعنوان، الخطوات التالية: في فاعلية العرض. واســتمع باهتمام الرئيس التنفيذي في اجتماع التغذية المرتدة ولم ينطق بكلمة. وقمت بتلخيص المواضيع الرئيسية من التغذية المرتدة والتي شارك معي فيها الموظفون، بما في ذلك المســائل ذات العلاقة بأســلوبه الخــاص ولم يتفوه بكلمة خلال العرض، حتى إنه في إحدى النقاط بدأ في تقليب الصفحات، يستعرض التغذية المرتدة ويبحث فيها عن شيء ما. ووصل إلى الصفحة الخالية وقال ممسكًا بالورقة على مدى ذراعه "وجدتها هل هذه هي؟" متســائلًا "نعم" لقد تلعثمت، نحن ســوف نطور ذلك سوياً. وقد أبــان لي تجهمه أنني لم أتمكن من التجاوب مــع توقعاته. وتعجب أين توصياتي في معالجة المشــكلة. وإنه في تلك النقطة خصيصاً قد شاركته في توقعاتي حول دوري، ودوره والعملية التــي أمامنا لنعمل بها ســوياً. وبالنظر لعدم توافق التوقعات حول دور المستشــار (دوره يقــرب كثــيراً لدور نموذج الفني- الميكانيكي الذي تم شرحه في الفصل الســابق)، ونحن غير قادرين على الاتفاق على ما سوف نقوم به بعد ذلك. وقام الرئيس التنفيذي بحفظ العرض واختار عدم اتخاذ أي إجراء.

هل كنت سـألت أكثر وأفضل من الأسـئلة التي سـألتها خلال مقابلتنا الابتدائية، كنت أسـتطيع أن اسـتوضح توقعاته مبكـرًا ماذا يريد أن يـرى مني؟ هل يمكنـه تقديم مثال بالمشـكلات التي شاهدها، وهل حاول حل هذه المشكلة من قبل؟ كم من الوقت استمرت (هذه المشكلة)؟ ما هو الدور الذي يريد القيام به في المشروع؟ ما هو العمل الذي يتوقع أن يقـوم به؟ لقد افتقدت فرصة التفاوض حول توقعات الدور الذي أقوم به، وتوضيح العمل الذي أقوم به، وأن أخوض في شرح العميل للمشكلة بطرق يمكن أن تفتح فرصة لحل مشترك للمشكلة واستكشاف لمسائل أكثر عمقاً.

ما هو التعاقد؟

إن المناقشة حول التعاقد تمثل الوقت الذي يتم فيه استكشاف بعض المسائل الابتدائية التي أوحت للعميل بالطلب، لكن أيضًا لتوضيح كيف تتم العملية الاستشارية، من بداية التفـاوض حول التوقعات إلى مناقشـة الأدوار والمخرجات. وبينما يبـدأ التعاقد بالمقابلة وجهـاً لوجـه قبل البدء في المشروع، إلا أنه ليس محصـورًا على ذلك الاجتماع الوحيد. إن التعاقد عملية متواصلة، ويرجع المستشارون فيها للتثبت من الاتفاقيات ويتفاوضون حول التوقعات في كثير من النقاط طوال فترة التعاقد/ الارتباط. ويكتب ويسبورد (Weisbord 1973)/1994 - أننـي أبدًا لم أنته من التعاقد. في كل اجتماع مع العميل يتطلب أن أعيد فحص العقد (P.409). إن كلمة تعاقد يمكن أن توحي بصور مرعبة من وثائق طويلة ونماذج قانونية قوية، ونتيجة لذلك فإن عددًا كبيرًا من المستشـارين في الداخل يعتقدون أن هذا لا ينطبق عليهم. وعلى كل حال، فإن العقد يمكن أن يتم من خلال العديد من الأشـكال، من مكالمة هاتفية بسـيطة أو بريد إلكتروني أو اتفاقية قانونية رسمية. بينما المستشارون من الخارج وعملاؤهم عمومًا يتوقعون إعداد اتفاقية مكتوبة حول الخدمات التي سوف يتم تقديمها والتي تمثل على الأقل العمل الذي سوف يتم القيام به، في إطار المدة الزمنية للعقد، والتعويض المادي الذي يتم دفعه، فإن كثيرًا من المستشـارين في الداخل يتعجبون من فكرة العقد من أي نوع. إنهم يعتقدون أن العملاء سـيكونون محبطين عند سـؤالهم عـن توقعاتهم، ومدة العقد، وإنه في بعض الأحيان تحت الانطباع الخاطئ يبدو أنه ليس لديهم الحق كمستشارين من الداخل، المشاركة في بيان احتياجاتهم الخاصة ومتطلباتهم،

وفــوق ذلك، فإنهم يوضعون أحيانًا في مواقف لا يســتطيعون فيهــا رفض طلب العميل، وأنهم يتوقعون أنهم لا يســتطيعون تقديم طلبات للعميل كنتيجة لذلك. وعلى كل فإنه يجب تنبيه جميع المستشــارين أنه عمومًا إذا طلب العميل مساعدة المستشار فإنه عادةً يريــد أن يكون العمل ناجحاً. وفي حين أن الوثائق المكتوبة تســمح لكلا الطرفين بتوضيح تصوراتهم، فإنه بالنســبة للمستشارين في الداخل يرون أن هذا لا يحتاج أن يكون وثيقة رســمية مبالغاً فيها، صممت من قبل محامين أو كاتــب عدل (Galant Of Rio, 2006) وأن المتابعــة من البريد الإلكتروني كافية ليســمح للعميــل بتوضيح أي شيء قد فات على المستشار أو لم يفهمه جيداً.

وحين يفشــل المستشــارون في عمل عقد، فإنهم لا يدركون أنه حتــى عدم التعاقد أنه هو تعاقد. وأنه بعدم وضع التوقعات مســبقاً، فإن المستشار يعطي الانطباع بالموافقة على الإطار الذي وضعه العميل للمســائل، تعريــف العملية، والفرضيات الضمنية حول الأدوار. وإنــه ليس فقط أكثر صعوبــة للتفاوض حول التغيــيرات بعد هذا الوقــت، لكن ذلك قد يكــون محبطًــا لكل من العميل والمستشــار ويجعل العلاقات في تــأزم وتوتر. وهكذا، فإن التعاقد، حسب شــين (1969) Schein، له مكونات رسمية وسيكولوجية نفسية. إن العقد الرســمي يكون من الموضوعات التي يمكن أن يفكر فيها الشخص مبدئيًا حين يطور اتفاقية رســمية مهنية، مثل أنه تم الاتفاق على الفترة الزمنية للعلاقة، الخطوات في عملية التعاقد، والدفعات التي تقدم للمستشــار. والجزء الثاني للعقد هو النظامي وهو ليس بالضرورة أن يكون موثقاً. وإن العقد النفســاني للعلاقة التعاقدية مهم تمامًا كالعقد الرسمي. إنه اتفاقية صريحــة حول العلاقة التعاقدية مثل كيف يتم الاتصال بين العميل والمستشــار، بناء علاقة مثالية تقوم على الأصالــة والانفتاح (الوضوح). ويتكون العقد النفسي من مقدمة تعريفية بمشــكلات المنظمة (من وجهة نظر المديــر التنفيذي "Ceo" واتفاقيــة مختص بما يتوقعه كل طــرف من الآخــر) (Boss,2000,,P.122) ويبين الجدول (١-٦) بعض الأســئلة التي قد تكون ضمن العقد النظامي. وليســت جميع هذه الأســئلة التي تجــد لها إجابة في اجتماع العميل الأول، لكن الإجابات عن الأســئلة الابتدائية قد تشير إلى مجالات يمكن معالجتها في اجتماعات لاحقة مع العميل أو أعضاء آخرين من المنظمة.

الجدول(٢-٦) بعض الأسئلة التي تم الإجابة عنها خلال مراحل الدخول والتعاقد

حول تقديم المشكلة

قد لا يكون العميل قادرا على شرح المشــكلة بالشــكل التفصيلي وإنه في هذه الحالة فإن نشاطات استكشافية وتحليلية قد تكون مناسبة لمساعدة العميل ليطور بيانًا مبدئيًا بالمشكلة.

- ما المشكلة التي تجري دراستها؟ كيف تبدو؟ متى كان العميل أكثر وعيًا بالمشكلة؟ هل يمكن للعميل أن يقدم مثالًا قريبًا في توضيحه حين تمت مشاهدة المشكلة؟
- ما نتائج المشكلة بالنسبة للمنظمة، وعملائها، أو موظفيها؟ ماذا يمكن أن يفعله العميل بشكل أفضل إذا تم حل المشكلة؟
- ماذا يعتقد العميل أنه السبب في المشكلة؟
- كم عمر هذه المشكلة؟
- من المرتبطون بالمشكلة؟ ما دور العميل في المشكلة؟
- هل خضعت المنظمة لذات المشكلة من قبل؟ ماذا فعلت المنظمة حيال هذه المشكلة في الماضي؟ وما النتائج؟
- هل هناك قوة / معارضة لحل المشكلة؟ لماذا الآن؟ أين هي قوتهم وأين توجد المقاومة؟ ؟ من المتضرر أكثر من المشكلة؟ هل من مستفيد من وجود المشكلة؟
- ماذا يطلب العميل أن يعمله المستشار؟

حول العلاقة الاستشارية:

- كيف يمكن مشاركة العميل في الارتباط (العقد)؟
- مــا توقعات العميل في شــكل كيفية العمل معاً؟ (انظــر إلى عدد وفترات الاجتماعات، أفضليــات الاتصال مثل البريد الصوتي، البريد الإلكتروني، الهاتف، اجتماعات شــخصية. اذكر أيضًا خيارات الأخصائي في كل من هذه الحالات).

- كيف يتصل العميل والمستشـار ببعضهما البعض؟ وكيف يتصلان في حالة عدم التوافق أو طلب. كيف تكون ردة الفعل لكل منهما حين يحدث ذلك؟
- مـا نوع السريـة المطلوبة؟ كيف يكون وصف دور المستشـار والمـشروع ونقل إطاره لأعضاء التنظيم؟
- كيف يكون تقييم المسار/ التقدم في العمل وفي نهايته. كيف يعرف العميل والمستشار متى ينتهي العقد.

حول ارتباط الاستشارة:

- مـا ضغوط الوقت في العمل؟ متى يتم إكمال المهمة (أو مراحلها)؟ هل يمكن التفاوض حول تمديد الوقت إذا تم التقدم في العمل؟ من يمكن أن ينضم إلى المهمة؟ مستشارون أو موظفون آخرون؟
- كيـف يمكن للمستشـار أن يوفر تغذية مرتـدة للعميل؟ هل هناك حـدود لتقديم التغذية المرتدة؟
- من سوف يحصل على نسخة من التقدير النهائي، إذا كان موجودا؟

حول المنظمة:

- تقدم بالأسئلة التالية فقط إذا كانت الاجابات لا يمكن الحصول عليها قبل الاجتماع عن طريق البحث.
- ما منتجات وخدمات المنظمة. من هم المديرون الرئيسيون؟ ما هيكلة المنظمة؟
- ما حجم المنظمة أو المجموعة المرتبطة/ بالاستشارة؟ ما تجربتها الحديثة في التغيير (أي المنظمة)؟
- هل خضعت لتجربة تغيير مماثلة؟
- ما شكل ثقافة المنظمة؟ ما هي المعتقدات والقيم المعلنة رسميًا والتي تتبع بشكل غير رسمي؟ ما الاتجاه العام أو مستوى الارتباط من قبل أعضاء المنظمة؟

الغرض من التعاقد:

١- من أجل مزيد من البحث حول المشــكلة: يقدم العملاء أحيانًا للمستشــار فكرة عامة عن المشــكلة، والمطلوب عمله، لكن هذه البيانات حول المشــكلة يمكن أن تكون مكتملة مثل: "إن لدينا مشــكلة اتصالات" أو "نحن لم نحقق أهدافنا". وهكذا، ولهذا على المستشار أثناء مرحلة التعاقد أن يتفهم جذور المشــكلة ومكوناتها: كيف هي التجربة مع المشــكلة، متى تمت ملاحظتها أول مرة، من يرتبط بها، كيف حاولت المنظمة حلها وما هي النتائج في ذلك، وما هي المعوقات التي حالت دون حل المشــكلة حتى هذه المرحلة. ويســتطيع المستشار أن يفهم بوضوح كاف أثر المشكلة على المنظمة وكيف أن حل (او الفشل في حل) المشكلة ســوف يؤثر على العمل. وبينما هذا هو التعاقد، فإنه أيضًا مرحلة مبكرة لتجميع البيانات والتحليل. قد لا يكون لبعض العملاء تفهمٌ جيدٌ للمشــكلة، وهكذا قد يرغب المستشــار في القيام بمجموعة نشاطات مبدئية تحليلية (تمت مناقشتها في الفصل القادم) كنقطة بداية.

٢- لتوضيــح غايات وأهداف العميــل من الطلب: فإن اجتماع التعاقــد هو الوقت الملائم لتوضيــح ما يتوقع رؤيته العميل حين ينتهي الارتباط. وإن مناقشــة الغايات والأهداف للمشروع ســوف تقدر أيضًا كيف يتم تقويم الارتباط، وإن الفشــل في عدم توضيح ذلك مقدمًا ســوف يؤدي عدم معرفــة إطار المشروع وحدوده ومرحلــة التقويم ويكون من المســتحيل تحقيق النجاح، ويوصي ويسبورد (1994/ 1973) Weisbord أن يتم التعبير عــن الغايات والأهداف بدقة وبشــكل ملموس قدر الإمكان. وإنــه بدلاً من " اتصالات أفضل تحســينًا" أو "اجتماعات أفضل" فــإن الغايات تحدد بوضوح وأنه من المحتمل أن يتــم تحقيقها حين تكون محدودة قدر الإمكان، مثل: أريد أن تبدأ اجتماعاتنا وتنتهي في الوقــت المحدد، وتغطية كل من الموضوعات في الأجندة " أو أريد من أعضاء الفريق أن يواجه بعضهم بعضاً بالخلافات وليس بالرجوع إلي شخصيًا ". وإنه بدون تحديد الغايات، فإن الارتباط يشــبه الرحلة بدون تحديد الجهة" وبإمكانية الانتهاء في مكان أكثر ســوءًا مما بدأنا منه" (Freeman,1995,P.26)، ويجب على العميل والمستشــار مناقشة كيف ينتهــي التعاقد بالاتفاق على كيف يعرفــون أن الأهداف قد تحققت. وفوق ذلك، يمكن للمستشــار أن يقدِّر هل لدى العميل الحافز للبحث في المشــكلة أو هل الطلب صادقٌ وهناك رغبة من جانب العميل بتكليف أخصائي تغيير ينفذ الحل الذي تم اختياره.

٣- الســماح للعميل ليتعرف على المستشار، والمستشار ليتعرف على العميل والمنظمة، وأنه بالنســبة لكلا الطرفين أن يؤكدوا أن المشروع واحد وأن لدى المستشــار المعرفة والمهارة لقبولــه. ويجب على المستشــار القيام مبكــرًا بالبحث حول عمــلاء المنظمة، والمنتجات والخدمات، وتاريخها – أي المنظمة. وإنه خلال اجتماع التعاقد يتعرف كل من المستشار والعميــل على بعضهــما، إذا لم يكونا قد قامــا بذلك من قبل، ومن المهم أن المستشــار يســتطيع أن يشرح دور وغرض تطوير المنظمات لإزالة أي ســوء فهم بالنســبة للعميل والذي قد لا يكون مطلقًا قد اتصل بأخصائي تطوير المنظمات. وقد يسأل أخصائي التغيير أسئلة إضافية عن مبادئ وثقافة المنظمة.

وإن العميل يمكن أن يســتشرف قدرات الأخصائي ومهاراته في بناء العلاقات الشــخصية ويقــدر عما إذا كان مــن الممكن قيام علاقة جيدة معه، وعما إذا كانت عملية الاستشــارة تحقق احتياجات العميل. وبالبحث في المشــكلة، فإن الأخصائي لديه فكرة أفضل عن مدى إمكانيات المداخل وأنه بإمكانه التأكد أن هذا الارتباط يتفق مع مســتوى مهارة المستشار. ويمكن للأخصائي أن يؤكد أنه مشروع يرغب فيه وقادر على قبوله. ان اجتماع التعاقد ليس فرصــة للجلــوس في المدرج وإلقاء الملخص، والاطلاع على كشــف آخر عميــل والارتباطات الناجحــة أو الخلفية التعليمية، (Stroh & Johnson, 2006,P.20)، وبديلًا عن ذلك يجب على الأخصائي أن يسمع أكثر من أن يتكلم.

٤ – فهــم التزام المنظمة بالتغيير: بالســؤال عن المشــكلة ومدخــل العميل المقترح، يمكن للمستشــار أن يتحقــق من احتــمال أن يكون قادرًا عــلى القيام بالمهمــة. هناك أحد الأخصائيــين يروي قصة حــول التعاقد مع عميل لديه طلب عاجل ليســاعد في تطبيق نظام تقني ســبق أن تمت تجربته قبل أسابيع قليلة. وإن أعضاء المنظمة معترضون من قبــل على المــشروع التجريبي، وغير راضين عن التغييرات. وســؤال الأخصائي ماذا يفعل العميل إذا أوصت المستشــارة بتأجيل المشروع المرشد. وأجاب العميل أنها سوف تمضي قدمًا على كل حال بسبب أن النظام أصلاً متأخر. وبدون أي فرصة للتغيير، فإن الارتباط يكون محبطًا للاثنين - المستشــار والعميل – وأنهما قد وافقا على ارتباط استشــاري لم يكن ضرورياً.

٥ – إيجــاد بيئــة تكون فيها الاستشــارة ناجحة مــن حيث الاتفاق حــول الأدوار المتبادلة والاحتياجات. وهذا يضم الاثنين: دور العميل في الارتباط وما ســوف يقوم به المستشار. إن اجتماع التعاقد هو الوقت الملائم لكل من العميل والمستشــار أن يتقاسما توقعاتهما حول انخراطهما والدعم المتبادل لكل منهما للآخر خلال المشروع. ويجب على المستشــار أن يشرح احتياجاته للتعزيز. والمستشــارون يختلفون في تحديد احتياجاتهم قياسًــا على الخبرة، لكن عمومًا ذلك يشمل الوقت المطلوب من العميل، والالتزام العام، والاجتماعات المطلوبــة، وأفضليات الاتصالات، والانخراط من موظفين أعضاء آخرين، وموارد تنظيمية توجد حاجة لها (مثل مساحة مكتبية، أجهزة حاسب آلي). وقد يحتاج الأخصائي أن يضع جدولًا للاجتماعات بشكل رســمي وليست بطريقة عفوية، وأن يسمح للعميل أن يقرر توقيت الاجتماعــات مع بعض أصحاب المصلحة بعينهم، أو أن يحد من الطلبات لوقت أعضاء المنظمة بعدد محدود من الساعات في الأسبوع.

كما يجب على الأخصائي أن يتحرى في دور العميل بالمشروع، بدءًا من المشاركة في جمع البيانات والتحليل إلى التخطيط وتنفيذ الحلول المرغوب فيها.

ولعلك – القارئ – تذكر أن العلاقة في الاستشــارة هي شراكة متساوية "وأن العميل هو صاحب المشــكلة والحل" (Schein, 1999, P20) وإن اجتماع التعاقد هو الوقت الذي يتم فيه مناقشــة التداعيات لهذه القيمة وماذا تتطلبه من وقت العميل وأعماله. ويكتب شين Schein (1969) في ذلك أنه كمستشار فإنه من الضروري ألا يظهر كأنه شخص بائع للأفكار عبر المنظمة أو أنه يدفع إلى التغيير لكن بدلاً عن ذلك يجب أن يظهر أنه يســاعد العميل لتوضيح هذه العملية وأن ينفذ الحلول.

٦ - لتوضيــح ضغوط الوقت والتوقعات يجب على العميل والمستشــار البحث في توقعات الوقت ليس فقط بالنسبة لكل الارتباط لكن أيضًا للمراحل طول الطريق بدءًا من جمع البيانــات والتغذية المرتدة إلى تطبيق الحلول وقياس المخرجات. إن ضغوط الوقت يمكن أن توجد إذا كان للمستشــار أو العميل التزامات أخرى خلال فترة الارتباط والتي يمكن أن تسبب لهما الغياب أو تعطيل أجزاء من المشروع.

٧ - لتوضيح كيف يمكن للعميل والمستشار أن يتفاعلا. ويقتضي هذا ليس فقط أشياء عملية مثـل عدد وجدول الاجتماعات، لكن التوقعات لعلاقة متبادلة تكون الأمانة والثقة فيها ضروريين. إن كثيراً من المستشـارين ولاسـيما الداخليون يرون أنفسـهم في وضع دوني بسـبب الدور والمركز بالمنظمة، يعملون للعميل بـدلاً من العمل مع العميل (في وضع متسـاوٍ). ونتيجة لذلك فإنهم غالبًا ما يخشـون من الإدلاء بتصريحات مباشرة ينظرون إليها أنها مواجهات. إنهم يتحاشـون المواجهة مع العميل بتوجيه أسـئلة مثل: "لماذا لا تجيد التعاون مع زميلك في هذا المشروع"؟ أو "ما هو دورك شخصيا في هذه المشكلة"؟. ولعـدم اقتراب العلاقة من الندية، فإن المستشـار يفشـل في العمـل عن ثقة، متجاهلا المسـائل الصعبة، وتاركًا المشكلات الصعبة بدون بحث. وكما ذكر ويسبورد Weisbord (1973/1994) مع عملائه "إن جزءًا من وظيفتي هو رفع المسائل الصعبة وأدفعك إليها. وإن لك الحق أن تقول لا لأي شيء لا تريد التعامل معه. وإذا شعرت أنك حر لتقول لا، فإنني أشـعر أني حر أيضًا للضغط أو دفع (المشروع) (P.408)". إن تحديد العلاقة بهذه الطريقة والحصول على ردة فعل العميل لهذه التوقعات يمكن أن تساعد في بدء علاقات تقوم على المساواة في الشراكة.

٨ – لتوضيـح احتياجات السرية، كما قال بلـوك (2011) Block، "إن السرية هي الاهتمام طالما أنت دائمًا تتعامل مع موقف سـياسي بجانـب الموقف الفني" (P.64). إن ممارسي تطوير المنظمات يتعاملون دائمًا مع مسـائل شخصية حساسة، بدءًا من دورات تدريب المديرين إلى تطوير المستقبل الوظيفي إلى نشاطات بناء الفريق وإنه في بعض المنظمات، فإن استخدام المستشار يبدو وكأنه هزيمة، ومؤشر للفشل في حل المشكلة بأنفسهم (أي من قبل المنظمة). إن أخصائي التغيير مطالب أن يكون ذا حساسية من مخاوف أو قلق العميل حول الاسـتعانة بمستشـار وأنه ينبغي أن يستغل اجتماع التعاقد لتوضيح هذه الاهتمامات. ويجب على الأخصائي أن يتحرى من هو الذي يسـتحق ليعرف عن وجود الاستشارة، وكيف يكون وضع مشروع الاستشارة بالنسبة للآخرين، ومن له حق الدخول للبيانات أو اسـتلام نسخ من التقارير أو أي وثائق أخرى، وأنه إذا كانت نتيجة محتملة لعقد الاستشارة هو الاسـتغناء عن الموظفين، أو إعادة التنظيم، أو إعادة تقييم العمل، وتغيير العمليات، فكيف يمكن للمستشار التجاوب حين تبرز مشكلات على السطح من

جانب التنظيم حول النتائج الممكنة من الارتباط؟ إن المستشارين من الداخل مطالبون بالتحدث مع العملاء حول عما إن كان أو كيف يكون مدير المستشار على علم بالغرض والمخرجات من الاستشارة. وإن أهم نقطة في السرية بالنسبة للعميل، أنها قرار العميل، وليــس الأخصائي، وإن رغبات العميل يجب أن تلقى الاحترام. وأنه إذا طرأ للمستشــار في أي وقت شــكوكٌ حول طبيعة أو حجم اتفاقيــة الأسرار، يجب توضيح ذلك فورًا مع العميل.

٩ - التخطيــط للخطوات القادمــة. بانتهاء عملية التعاقد فإن كلاً من المستشــار والعميل ينبغي أن يكون لديهما إدراك بما سيقوم به كل منهما في الخطوة القادمة. وقد يتضمن ذلك، كمثال، طرح اقتراح رسمي أو عقد، اتفاقية أن المستشار سوف يصادق على ما تم ســماعه في بريد إلكتروني أو مذكرة، أو القيــام بتجميع بيانات. ويمكن أن تكون العقود مكتوبة في شــكل خطاب رســمي، أو وثيقة أو مذكرة تلحق بخطاب، أو تكون ببساطة بريدًا إلكترونيًا. وبصرف النظر عن الشكل الذي يكون فيه، فإن معظم العقود ينبغي أن تتضمن العناصر الموضحة في الجدول (٢-٦).

الجدول (٢-٦): عناصر العقد

١ - بيان بالمشكلة حسب شرحها من قبل العميل.
٢ - تداعيات المشكلة على العمل التجاري أو على المنظمة.
٣ - المنهجية أو المدخل للارتباط:
• اقتراح جمع البيانات، والنظر في طبيعتها ومصدرها.
• طلبات محددة يطلبها العميل للمشروع.
٤ - جدول زمني للارتباط بكامله، مع ذكر معالم واضحة للمراحل البينية.
٥ - الحاجات والأدوار التي تم الاتفاق عليها:
• حاجات العميل وأدواره.
• حاجات المستشار وأدواره.
٦ - السرية.
٧ - المصروفات.
٨ - المؤهلات لقبول الارتباط.

النجاح في اجتماع التعاقد:

يحظى اجتماع التعاقد بالنجاح إذا كان المستشار والعميل قد توصلا إلى اتفاق حول عملية التقدم للأمام بالارتباط، وتفاوضا بطريقة مناسبة حول الاحتياجات والأدوار، وإن كلًا منهما مقتنع بالعلاقة التي تجمعهما. إن عقد اجتماع للتعاقد يمكن أن يكون ذا تحدٍّ ويحمل معه عدة مآزق، وعلى كل حال فإن المستشارين ينبغي أن يقوموا بعمل ثلاثة أشياء وهم يديرون اجتماع التعاقد.

١ - الإنصات: إن عدداً من الأخصائيين ينجذبون للحل ومقاطعة وصف العميل للموقف أو شرحه المشكلة، وذلك بشرح تجاربهم للتعامل مع مشكلات مماثلة مع عملاء آخرين.

كما أن ممارسين آخرين يرغبون في استعراض ما لديهم من المعرفة والخبرة المتخصصة، يقدمون كشفًا "بوثائق تعليمية وعملاء كبار تعاملوا معهم. وعلى كل حال، من النادر جدًا أن يبدو العميل، في وسط الشرح بقلق عال، ربما مشكلة شخصية، لا يريد مستشارًا يقاطع ويتحدث عن شخص المستشار. إن وضع العميل وموقعه أولاً يعني إنصاتًا باهتمام ونشاط وكذلك انتظار في اللحظة المناسبة ليتكلم. دع العملاء يأخذوا الفرصة للتعبير عن ذواتهم أولاً، وليقوموا بالكلام ابتداءً.

٢ – وجه الأسئلة بعناية وبحساسية. إن الأخصائيين يحتاجون لتوجيه الأسئلة (انظر الجدول ٦,١) ليتفهموا أكثر عن الموقف والإمكانية لارتباط ناجح. ويوصي شين (1969) Schein بنوعين من الأسئلة هما:

إنني عادة أوجه أسئلة مهمة من أجل:

(١) شحذ وإلقاء الضوء على جوانب من المشكلة المعروضة.

(٢) اختبار كيف أن العميل منفتح وصريح وأنه مستعد أن يكون كذلك. وإذا شعرت أن هناك ضبابية أو عوائق وعدم رغبة أن يكون ناقدًا. أو ضبابية حول إمكانية دوري كمستشار. فإنني حينذاك أكون حذرًا (P.83).

هذا وقد تأتي أسئلة الأخصائي في شكل هجوم على العميل أو المنظمة ("لماذا لم يتم عمل شيء من قبل حول هذه المشكلة؟") ويسأل المستشار في أوقات أخرى أسئلة كثيرة مما يجعل العميل يشعر وكأن المناقشة تتحول بعيدًا عن المشكلة الآنية أو أنه يغرق في خزان من الأسئلة وأن بإمكان المستشار تضييق كشف الأسئلة المتعبة لأسئلة يمكن للعميل أن يتعامل معها في الحال، وأخرى يمكن مناقشتها في وقت آخر أو عن طريق آلية أخرى مثل البريد الإلكتروني، والهاتف، أو المقابلة مع أعضاء آخرين بالمنظمة.

٣ – لا تقبل الدور أو النشاط، أو الإطار الذي لا يتفق واحتياجاتك لتحقيق ارتباط ناجح دون أن تكون متحفظًا حوله. يجب على المستشارين أن يكونوا واضحين تمامًا حول ما يريدونه من احتياجات فعلًا لكي يعملوا مع العميل وأن "يجب" و"يلزم" فعلان يمكن أن يتضمنا التعويض والوقت، والدعم، أو موارد أخرى من العميل، وقد تشمل

أيضًا مسـائل العلاقات مثل الأمانة والمساءلة. وعندما لا يستطيع العملاء والأخصائيون الاتفـاق في هذه المسـائل، يجب أن يتخذوا قرارًا بشـأن الاسـتمرار في العلاقة وكيفية ذلك. ويصف بلوك (2011) Block عملية التجمد في التعاقد، وكيف يمكن للممارسـين معالجة الموقف. قد يختارون تجاوز واحدة من المسائل الواجب معالجتها (ربما التوصل لمصروفات أقل، اجتماعات أقل مع العميل، أو خفض وقت المرحلة) أو يبدؤوا التفاوض مـن جديد حول العرض (بالاتفاق عـلى وقت قصير للمرحلة إذا كان المجال في الارتباط ثـم تطبيقه). وبصرف النظر عما يختاره الأخصـائي، فإن هذا ينبغي أن يكون خيارًا عن وعـي. إن الإنصات لعمل أو الشـعور غير المريح قد يكون فيـه احتمال نجاح الارتباط ليكون معلمًا/ مرشـدًا. ويسـتطيع الأخصائي أن يضع هذا التردد في كلمات وبشكل أكثر وضوحًـا يضع الارتباط للنجاح بالتفاوض حول المطلوبات بل إلغاء الارتباط إذا كان من المحتمل عدم نجاحه.

إعادة التعاقد:

لعلك تذكر عبارة ويسبورد (1973/1994) Weisbord، حيث قال إن المستشار لا ينتهي أبدًا من التعاقد، إن كل اجتماع مع عميل يعني فرصة لتقويم التقدم، والمحافظة على أدوار وعمليات سابقة تمت مناقشتها، أو تغييرها على أساس تجارب سابقة أو احتياجات متوقعة مسـتقبلاً، فإن إعادة التعاقد بهذا المعنى هو تقويم مبطـن وإعادة تفاوض يحدث في كل مرحلـة. وإضافة لذلك إن إعادة التعاقد يمكن أن تتم بوضـوح. وكمثال، فإن هذا ضروري حين تحدث إحدى (المسائل) التالية:

- معلومـات جديدة تم تجميعها خـلال مرحلة جمع البيانات مما يوسـع أو يضيق من مجال الارتباط المتفق عليه.
- إذا شعر المستشار أن جمع البيانات الإضافية أمر ضروري.
- إن كلًا من المستشار أو العميل لا يرى أي تقدم قد حدث (في المشروع).
- يواجـه المشروع معوقات مثل عـدم وجود وقت للعميل أو التخفيض من وجود أعضاء المنظمة للمشاركة.

- تتضمن الأحوال التنظيمية تعديلات للاتفاقية الأصل (كتغيير الغايات أو الميزانية).
- تغييرات في الموظفين لوجود عميل جديد.
- يجد المستشار معوقات لتكملة الاتفاقية الأصل.

وإن إعــادة التعاقد يتبع عملية تشــابه دورة التعاقد الأصلية، وينبغي على المستشــار والعميل تنظيم اجتماع رسمي لمناقشة الارتباط، ومراجعة الاتفاقية الأصل، ومناقشة الوضع الجديد، والاتفاق حول كيف أن الوضع الجديد يضع أي تغييرات في العقد.

الأخلاق في التعاقد:

توجــد على الأقل ثلاثة مآزق أخلاقية يجب على المستشــار أن يتجاوزها خلال مرحلتي الدخول والتعاقد(White & Wooten, 1983, & 1985) وهي:

١- ســوء التمثيل والتواطؤ لقد ناقشنا من قبل إمكانية أن يقدم المستشار عن قصد أو عن غــير قصد (عن طريق الســهو) أن يبالغ في شرح مؤهلاته بشــأن الارتباط. ويحتمل أن يقود المستشــارون العميل بأن يعتقد أن لديهم الخبرة المتخصصة مع مشكلات مماثلة، أو صناعات، أو منظمات أيضًا مماثلة، كما أنهم أيضًا قد يبالغون في شهاداتهم الدراسية أو مهاراتهم التخصصية الأخرى. وقد يلجؤون إلى ســوء تمثيل الامكانات لإحداث التغيير أو النجــاح بتقديم الوعود بالنتائــج. ويحدث التواطؤ حين يتفق المستشــار والعميل " باســتبعاد الأطراف الخارجية لمكاســب أو لحماية شــخصية ". (White & Whooten, 1985, P.149). ويمكــن أن يحدث هذا حين يوافق المستشــار عــلى حذف التركيز على مشكلة صعبة، ويوافق على التغيير في المدى القصير والذي قد تكون له نتائج سلبية على المدى الطويل، أو يوافق على خدمة لمنفعة ضيقة لتستفيد منها مجموعة بعينها بما يضر بمجموعات أخرى أو المنظمة ككل. ويحدث التواطؤ أيضًا حين يوافق المستشــار صراحة أو ضمنــًا عــلى قبول الإطار الذي يقدمه العميل للمســائل دون تأكيــد إضافي، ويوافق عــلى تطبيق حــل فقط لأن العميل يريد ذلك الحل. وبســبب أن المستشــارين عمومًا يريدون مســاعدة العميل وأنهم تواقون لقبول الارتبــاط، فإن الإمكانية بوجود تضارب أخلاقي لا يمثل المستشــار بصدق أو أنه يتآمر مع العميل وهو احتمال قوي جدًا خلال

مراحل الدخول والتعاقد فإن فيهما إمكانات لنتائج سـلبية بالنسـبة للمستشار ومهنة الاستشـارات في تطوير المنظمات بحيث إن تجاوزهما أو التقليل من مناقشات التعاقد يمكن أن تبدو ليس فقط أنها عملية ضعيفة لكنها أيضًا خرق لأخلاقيات المهنة.

٢- التضـارب في القيمـة والغاية: يحدث تضـارب بين القيمة والغاية حـين يكون الهدف من الارتباط الاستشـاري يتعارض مع واحد أو أكثر، أو أكثر من مبادئ وقيم استشـارات تطوير المنظمات، مثال ذلك حين يحاول العملاء اسـتخدام المستشـار "كجاسـوس" أو مراقب خفي، أو حين يريـد العملاء إخفاء الغرض من الارتباط. ويمكن لتضارب القيمة أن تحدث حين يوافق المستشار على إدارة الارتباط مع عميل غير راغب (في الاستشارة) أو شـخص دفع قسرًا للمشاركة. ويمكن أن تحدث مشـكلات أخلاقية أخرى حين يكون هناك مستشـارون يعملون مع عدد من العملاء ويفشلون أن يكونوا صريحين حول أي إمكانية لوجود صراعات في المصالح مما قد ينتج عنه خدمة عدد من العملاء الذين قد يكون لديهم تضارب في الغايات.

٣- عدم الكفاءة الفنية: ترجـع عدم الكفاءة الفنية ليس إلى تقنية المعلومات، لكنها ترجع إلى المقدرة الفنية للمستشار ليتابع عملية استشارة تطوير المنظمات على نحو ملائم. إن المستشـارين في مرحلتي الدخول والتعاقد قد لا يعرفون كيف يحددون احتياجاتهم أو قد لا يناقشـون احتياجاتهم، أو قد يسعون للتواؤم مع العملاء عن طريق الموافقة على كسب الارتباط الذي قد لا يحتوي على أي بذور للنجاح.

التعاقد كجزء من جمع المعلومات:

إنـه حين يتفق الطرفان على عقـد، فإن الخطوة التالية لعملية المشـورة تبدأ بجمع البيانـات. وبينما يفكر المستشـار في التقدم رسـميًا باقتراح المقابلات أو مسـوحات أو أي طريقـة أخرى لجمع البيانات، فإنه في الحقيقة سـبق أن لديـه الكثير من البيانات. لقـد تم شرح المشـكلات من منظـور واحد (منظـور العميل)، وقد يكـون العميل قد قدم بعض البيانات رسـمياً إلى المستشـار، وربما في شـكل أرقام أو كتابة كتغذية مرتدة مصدرها المسـوحات. وإضافة لذلك، فإن عملية التعاقد نفسـها يمكـن رؤيتها كتجميع

للبيانات. هل يبدو العميل مضطربًا نفسـياً، فظاً، سريع الانفعال، تواقاً، بعيدًا أو منعزلًا ؟. هل تم شرح المشـكلات وكأنها شيء مزعج؟. ويسـتحيل حلها، هـل هي نموذجية أم مدمرة؟ هل يبدو العميل أنه مشـارك يرغب في المشـاركة في حل المشـكلة، أو أنه على المستشـار أن "يبيع" للعميل في شراكة متسـاوية في الارتباط؟ إن مثل هذه الاسـتجابات وأيضًا مثل شـعور المستشار بالشجاعة حول المشروع، يمكن أن تكون توضيحية أو رمزية حول كيف يشـعر الآخرون في المنظمة ويمكن أن تكون إرشـادية كلما اقترب المستشـار من عملية جمع البيانات. وإضافة لذلك، فقد تعلم المستشـار الكثير عن ثقافة المنظمة من خـلال عملية التعاقد ويـشرح جالانت وريـو (2006) Rio & Gallant بالقول إن الانتباه للكلمة، والنغمة، والرمز، والإيماءات اللغوية الأخرى التي هي غريبة على العميل والصناعـة هي مهمة. (P.190) هذا ويمكن أن يكون المستشـار ذا وعي بأنماط الاتصال خلال حضور الاجتماعات المبدئية والتي تعطي فكرة عن قيم وأعراف المنظمة. ويحتمل أن يكون المستشار قد لاحظ البيئة المادية وقابل بعض أعضاء المنظمة. وبإيجاز إن هذه الاجتماعـات الأولى مع العميل هـي الخطوات الأولى في جمع البيانات عن المنظمة، وأن تجارب المستشار الشخصية مع العميل هي مصدر مهم للمعلومات لا يمكن تجاهله.

الملخص:

إن الأسـاس لارتباط (عقد) ناجح قد تم وضعه حين تبدأ العلاقة الاستشارية في مرحلتي الدخـول والتعاقد لعمليـة تطوير المنظمات. وتبـدأ عملية الدخول بالاتصـال المبدئي بين المستشـار والعميل المحتمل. ويمكن للعملاء أن يكونوا من أنواع مختلفة، ابتداءً من عملاء الاتصـال المبـدئي إلى عملاء آخرين الذين قـد يكونون متأثرين بشـكل هامشي بالمشروع، إلى المنظمة بكاملها. إن التعاقد مهارة حرجة بالنسـبة للمستشـار لكي يتعلمها. وإن كثيراً من المشـكلات التي يمر بتجربتها المستشـارون فيما بعد في الارتباط، مثـل انعدام الالتزام لاتخاذ الإجراء، عدم الاتفاق حول دور المستشـار، انعدام الاتصال مع العميل، أو التشويش حـول أهداف الارتباط، هـذه جميعها يمكن إرجاعها إلى عدم فاعليـة التعاقد. إن التعاقد لـه مكونات رسـمية، مثل المصروفات التي يجـب دفعها، وكمية الوقـت للتفرغ للتعاقد. كما أن للتعاقد أيضاً، مكونات نفسـية، مثل كيفية تفاعل المستشـار والعميل مع بعضهما

حين التعاقد والتقاســم في الحاجات المشــتركة. وبينما تبدو مرحلة التعاقد منتهية حين تتم الموافقة على المشروع أو يتم التوقيع على الوثائق يعود المستشــارون لمناقشات التعاقد كل مرة يجتمعون فيها للتأكد من ســلامة / صحة التقدم في حينه، وتصحيح أي سوء تفاهمات أو خطوات خطأ وغير سليمة إلى ذلك الحد. ويتم الاتفاق عما يفعلونه بعدها بحسب ذلك المعنى، إن عملية كل ارتباط أو تعاقد ليس لها نهاية أبدًا.

انظر التمرين (١) في الملحق للتمرين في التعاقد مع العميل.

قراءات إضافية:

- Block, P. (2011). Flawless Consulting: A Guide To Getting Your Expertise Used (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass. Boss, R. W. (2000). The Psychological Contract. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 119–128). New York, Ny: Marcel Dekker.

- Schein, E. H. (1997). The Concept Of "Client" From A Process Consulting Perspective: A Guide For Change Agents. Journal Of Organizational Change Management, 10, 202–216.

- Weisbord, M. R. (1994). The Organization Development Contract. In W. L. French, C. H. Bell Jr., & R. A. Zawacki (Eds.), Organization Development and Transformation: Managing Effective Change

- Burr Ridge, Il: Irwin. (4Th Ed., Pp. 406–412). (Reprinted From Practitioner, 5 (2), 1973, 1–4)

الفصل السابع

جمع المعلومات

تُعَـدُّ شركة Corporation شركة قابضة خاصــة في Midwest ، وتقوم بخدمة صناعة البريــد المباشر ممثلــة في خدمات الطباعة والبريد، وقد وافق مستشــار مبتدئ في تطوير المنظمات على القيام بإجراء مسح بين للموظفين، وخاصة في إدارة البريد، لتقرير لماذا نسبة تــرك العمل أعلى في هــذه الإدارة مقارنة بالإدارات الأخــرى في الشركة. ولقد قامت لجنة داخلية بتطوير ســتة عشر ســببًا قد تكون وراء الدوران (الوظيفي)، قياسًــا على مقابلات تمت مع عشرين من الموظفين. وصمم الاستبيان الذي يتكون من (١٠٢) بند (كما يحتوي أيضاً على صفحة مســتقلة عن بيانات شــخصية). وقد تم تنظيم الاستبيان بحيث يغطي إحدى عشرة فئة، ثم تم إجراء اختبار استطلاعي مع مجموعة صغيرة من الموظفين وتمت مراجعته وتعديله على أساس ملاحظات من هؤلاء الموظفين. في النهاية تم توزيع الاستبيان على ٤٨٠ موظفًا في الإدارة بحيث يتم التأكد أنه لم يتم حذف أي موظف من المســح وأن يظل الموظفون مجهولين (أي دون ذكر الأسماء في المسح).

وجاءت نتائج البحث ســلبية حول الأدوار بين الإدارات، وسياسات العمل، وتعويضات الموظفين. وعرضت نتائج المسح على الإدارة في خمس جلسات منفصلة، بداية بالإدارة العليا، اســتمرارًا مع اللجنة الداخلية ومديــري إدارة البريد. وقد كانت النتائج مفاجأة للكثيرين، بحيث إن بعض المديرين غادروا ولم يشتركوا في جلسات التغذية المرتدة. ولم يكن المديريون على استعداد لاتخاذ أي إجراء قياسًا على نتائج المسح وقرروا تجاهل التقرير، ووضعه على الرف. وتم تزويد الموظفين، في النهاية، بنســخة من نتائــج التقرير بعد أن تم حذف كثير منها. وكان ذلك بعد شهرين تقريبًا من إجراء المسح (Swanson&Zuber,1996).

- هل تعتقد أنه تم إجراء المسح بمستوى جيد في هذه الحالة؟ ماذا تعتقد أنه ينبغي عمله بطريقة فعلية؟
- هل كان المسح خيارًا جيدًا في طريقة جمع البيانات في هذه الحالة؟ لماذا؟ وفي حالة لا، لماذا؟

يتم وضع إســتراتيجية لجمع البيانات بموجب عقد رســمي وســيكولوجي يعد لتعزيز التحري والبحث في أســباب ونتائج المشــكلة التي تم شرحها من قبل العميل، وأنه بإمكان المستشار أن يســتخدم طرقًا مثل المقابلات، ومجموعات التركيز، والمسوحات، والملاحظات، وإجــراءات مباشرة، كما يمكنه – أي المستشــار- أن يطور مفهومًــا دقيقًا تفصيليًا للموقف بحيث إن الحلول التي يتم تطويرها يمكن تطبيقها وأن تكون ذات فاعلية. وفي هذا الفصل، سوف نناقش طرق جمع البيانات التي يستخدمها مستشارو تطوير المنظمات ونشرح كيف أن المستشارين يختارون من بين هذه الطرق ما يلائمهم لتكوين إستراتيجية لجميع البيانات.

إن المستشــارين والعملاء كليهما يتشــابهان، يقضون وقتًا يجمعون فيه بيانات إضافية قد تبدو أنها تمرين ســيئ ومكلف. وعلى كل حال، فإن للعميل في هذه النقطة رأيًا مســبقًا لحــالات كثيرة مشــابهة كما أنه يرى المشــكلة مــن منظور أحادي، ولا شــك أن جملة من المداخل يمكن أن تضيف رؤى جيدة يصعب رؤيتها دون بيانات إضافية. وإن جمع البيانات وتقديم المعلومات وإرجاعها للعميل قد تعطي صورة أكثر تكاملاً عن المنظمة وتوســع من معرفــة كل مــن العميل والأخصائي. إنها حل في حد ذاتهــا، وأنها في حالات كثيرة هي الحل الأقوى بشدة التي يمكن أن ينجزها المستشار.

أهمية جمع البيانات:

إن جمــع البيانــات يســتغرق وقتًا طويلاً، وعــلى كل حال، فإن كثــيرًا من المديرين والمستشارين يبدون ميلاً نحو الحل السريع والتحليل المختصر للتغيير (M.I.Harrison & Shirom,1999 P.8) وإن كلًا مــن المديرين والمستشــارين يميلون إلى اتخاذ الطريق الأقصر وذلك في محاولة منهم لحل المشــكلة سريعًا والتي قد تكون قائمة لوقت طويل، وأن يتم ذلك عــبر عملية جمع البيانات، بافتراض أن المعلومات المتواجدة تكفي، وعلى كل حــال فإن المديريــن وغيرهم من متخذي القرار يدخلون في مغامرة إذا هم تجاهلوا التحليــل والبحــث وخطوات اتخاذ القــرار العلمية وذلك تحت عــدم التأكد والضغط المتصاعــد لإجراء سريع. (P.9). وبرغم هذه التحذيرات، فإن السرعة كثيرًا ما تكون ملاذًا للبيانات الدقيقة والتحليل الدقيق.

ويكتب نادلر (1977) Nadler ، إن هناك ثلاثة أسـباب تجعل المستشار يأخذ موضوع جمـع المعلومات بجديـة. أولاً، أن الجمع الجيـد للبيانات يوِّلد المعلومات عن التشـكيل التنظيمي، والفاعليـة، والصحة (P.105). ويشرح أرجيريـس (1970) Argyris بقوله "إنه بدون معلومات صحيحة/سـارية يصعب عـلى العميل أن يتعلم، وللمحل ليسـاعد.... أن المعلومـات السـارية هي تلك التي تشرح العوامل، بالإضافـة إلى علاقات تلك العوامل مع بعضهـا الآخر، مما يخلق المشـكلة لنظام العميل" (P.17). إن جمـع البيانات الجيد يجب أن يوسِّـع من معرفة الأخصائي والعميل حول المشـكلة. ثانيـاً: إن تجميع المعلومات يمكن أن تكـون نقطة البداية أو الشرارة التي تولـد الرغبة في التغيير. إنها يمكن أن تجعل أعضاء المنظمـة متكاتفين مع بعض حول تعريف مشـترك للموقف الـذي يمكن فيما بعد الاتفاق لتغييره. ويكتب نادلر (1977), Nadler إنه في هذا الشأن، "فإن التجميع يمكن أن يستخدم في رفع درجة الوعي _ يجعل الأفراد يفكرون حول المسـائل التي تخصهم وتخص المنظمة." (P.105)

وأخيراً، إن الأخصائيين الذي يقومون بجمع البيانات بشكل جيد يمكن أن يجعلوا عملية بنـاء العلاقات المتبادلة مسـتمرة بين أخصـائي التغيير وشركائه من الداخـل، وبين المنظمة (Nadler,1997,P.107). وإن لدى أخصائي التغيير الفرصة لمقابلة أعضاء التنظيم، وأن يبدي لهم العاطفة والمصداقية عـبر التركيز على الأفراد ورؤاهم، وأن يطوِّر علاقات تعاونية ولغة مشتركة بحيث إن الأخصائي يستطيع مساعدة المنظمة لإحداث التغيير.

عرض المشكلات واختفاؤها:

يعرض العملاء في لقائهم المبدئي مع الأخصائيين، المشكلات الظاهرة والتي يعتقد العميل أنها السـبب الأساسي، والذي يلقي الضوء على الأعراض التي يعاني منها. إلا أنه يوجد تحت هذه المشـكلات، المشـكلات الخفية التي يمكن وصفها أنها جذور أو الأسـاس أو المسـائل الرئيسـية التـي تولِّد الأعراض (أعراض المشـكلة) وأن الحلول صممت لمعالجة المشـكلات الواضحة وقد يؤدي إلى تأثير قصير الأجل لكنه غير مُجْد. أن هذه الحلول هي عادة "العلاج البسـيط" الـذي يفضله فعلاً العملاء. ومع ذلك، فإنهـا – أي الحلول- تطابق تأطير العميل للمسـائل، فهي أكثر سهولة في المعالجة، كما أنها دائماً تجمع مسائل تخص العمليات أو أي

تغييرات في المهام مما يتحاشى التغير الشــخصي أو الصراع في العلاقات بين الأشخاص. ولسوء الحظ فإن ذلك نادرًا ما يحل المشــكلات الخفية التي تســهم في إبراز أعراض المشكلات على السطح مما يسهل ملاحظتها.

ويصــف بلوك (Block (2001 كمثال، عدة مشــكلات في العرض من قبل العملاء والتي يجتهد المستشــارون لحلها بدون جــدوى. فإذا كان العميل يريد تعاونـًـا أكثر من الفريق، فيجب عليــه جمع كل الأطراف المعنية في غرفة، ويناقــش أهدافهم، وعلاقاتهم في العمل، ويتفق معهم حول وسائط وطرق الاتصالات فيما بينهم.

إن إعادة تأطير المشكلة باعتبارها مسألة لتحديد دور كل مجموعة سوف يغير المشكلة من انعدام التعاون إلى تفاوض حول الأدوار وإبراز هوية المجموعة، حيث إن كل عضو أو مجموعة قــد يضطــر إلى التنازل عن بعض الــشيء للمصلحة الكبرى للمنظمة. ومثــال آخر عام يختص بالتدريــب: فالعميل يلاحظ نتائج متدنية ويريــد تدريبًا أو تعليمًا أكثر لموظفي المنظمة وهو لا يــرى أن هناك إجراءات وحواجز تحفير تمنع أعضاء التنظيم من العمل. فإذا قام المستشــار بتنفيذ طلب التدريب دون أن يدرك لماذا أعضاء التنظيم يعملون بهذه الطريقة، فإن المستشار سوف يأخذ وقتًا وموارد لكي يطوِّر برنامج تدريب قد لا يكون له أثرٌ كبيرٌ في تحقيق النتائج.

والنقطة هي أنه بدون تفاصيل كثيرة حول طبيعة ومدى المشكلة من مختلف النواحي، فإن الحلول المختارة قد تســتهدف المجالات الخطأ، وأنها قد تزيد من عمق الصراع وتؤدي إلى إحبــاط بــين أعضاء التنظيم. إن تقديم المشــكلات هو الوضع الابتــدائي الصحيح، لكن اهتمام الأخصائي الحقيقي يجب أن يكون مع المشــكلات الحقيقة. وإن هذه يمكن البحث عنها عن طريق جمع البيانات.

عملية جمع البيانات:

يوصي نلان (Nlan (2006 بعملية تتكون من خمس خطوات لجمع البيانات:

١- حدِّد المدخل الذي ســوف نستخدمه. إن لكل طريقة في جمع البيانات مميزات ومثالب واعتمادًا على شرح العميل للمشكلة، ينبغي على المستشار أن يقرر ماهية البيانات التي يجب جمعها ولماذا.

٢- الإعلان عن المشروع: ينبغي على العميل أو ممثل آخر أن يشرح لأعضاء التنظيم ماهية البيانــات التــي يتم تجميعهــا، وتحديد من يقــوم بذلك، والطريقة المســتخدمة، ولأيِّ الأغراض.

٣- كن مســتعدًا لجمع البيانات. ينبغي إعداد الإرشــادات الخاصة بالمسوحات أو المقابلات سويًا مع كشــف بالمقابلات المحتملة. ينبغي التفاهم مع من تتم معهم المقابلة وإعداد جدول زمني ومكاني للمقابلات.

٤- اجمع البيانات واســتخدم البروتوكولات المناســبة، اعتمادًا على المدخل الذي تم اختياره لجمع البيانات.

٥- قم بتحليل البيانات وتجهيز عرضها. قد يختار الأخصائيون اســتخدام نموذج أو أكثر من نمــاذج تحليلية لتحليل البيانات وتزويد العميل بتغذية مرتجعة (هذا الجزء من العملية تمت مناقشته في الفصل القادم).

إن هذا المدخل قد يتغير بشــكل ما، مع اعتبارات مختلفة لجمع بيانات ناجح، اعتمادًا عــلى طريقة جمع البيانات المســتخدمة. إن كل مدخل/طريقــة بحاجة إلى وقت مختلف لجمع المعلومات وتحليلها، ومســتوى مختلف للمصروفات، واســتثمار مختلف من جانب أعضاء التنظيم، والعملاء، والمستشــارين. إن بعــض المداخل، مثل المقابلات يمكن أن يكون لها تأثير سيكولوجي على المنظمة، في حين أن الإجراءات عمومًا غير الفضولية تحدث خلف الســتار دون أي ضوضاء أو إعلان. ونحن في هذا الفصل توســعنا في التفاصيل المحددة لكل خطوة من عملية جمع البيانات بالنسبة لكل طريقة.

طرق جمع البيانات:

يســتخدم الأخصائيون في تطوير المنظمات خمــس طرق عمومية لجمع البيانات؛ بغرض البحث في كشــف المشكلات. وســوف نتحرى في الأقســام التالية هذه الطرق وكذلك سبب استخدام الأخصائيين تلك الطريقة، وما هي الفوائد أو العيوب في كل طريقة وتحديد الأخطاء أو المشكلات المحتملة التي يواجهها الأخصائيون وهم يستخدمون كل طريقة أو مدخل. كما أننا سوف نتحرى في بعض العينات وصولاً إلى جمع بيانات ناجح مستخدمين كل مدخل:

١- المقابلات.

٢- مجموعات التركيز.

٣- المسوحات/الاستبيانات.

٤- الملاحظات.

٥- مقاييس غير واضحة.

المقابلات:

المقابــلات عادة هي اجتماعات بين أكثر من فرد، ويتحدث خلالها الأخصائيون مباشرة مــع أعضاء التنظيم كل على حــدة. فالأخصائيون يهتمون في القصص الفردية، ورؤى أعضاء التنظيم ومن خلال هذه المقابلات الشــخصية يمكن أن يتعرفــوا على تاريخهم، وتجاربهم، ومعتقداتهم واتجاهاتهم بشــكل عميق. ويكتب سيدمان Seidman (2006) أنه في جذور المقابــلات ذات العمــق كطريقة لجمــع البيانات فإنهــا توفر المقدرة عــلى تفهم تجارب الأشــخاص وأن يتابَع في المجالات التي هو مهتم بها. وقــد يتمخض عن المقابلات مفاجآت لم يكن الأخصائي مقدمًا على علم بها بقدر كافٍ ليتمكن من توجيه أســئلة بشأنها. وإنه في حالات كثيرة يمكن أن تكون المقابلات هي الخيار الوحيد للوصول إلى مســائل محددة مثل تجربة الموظف مع المدير في مجموعة صغيرة أو الصراع بين اثنين من المديرين. وأنه في مثل هــذه الحالات، فإنه من غير المحتمل أن يتجاوب الموظفون مع اســتبيان مكتوب بتفاصيل كافية لتفهم المشكلة على حقيقتها، وإنه قد لا يكون من الممكن مشاهدة الموقف شخصيًا عن طريق الملاحظات، حتى ولو أن الأخصائي بإمكانه رؤية الموقف شــخصياً، فإن المقابلات تســمح للممارس أن يفهم بشــكل أفضل كيــف يشرح أعضاء المنظمــة الموقف أو ما هي الاتجاهات والمعتقدات التي لديهم بشأنها.

وكثيرًا ما تعتمد طريقة جمع البيانات عن طريق المقابلات على التعاون من كافة أعضاء التنظيم والذين هم على اســتعداد فقط لمناقشــة المســائل الحرجة إذا وثقوا فيمن يقوم بالمقابلة (Seidman,2006)، هذا وقد تكون المقابلة ســلاحًا مهدداً، إذا شعر الأعضاء أنهم في موقف المدافع إذا كانوا هم شخصيًا ذوي صلة بالمشكلة وقد يكونون مبالغين في الحقيقة

ليظهروا أنفسهم في الجانب الإيجابي. ونتيجة لذلك، فإنه من بين الطرق الخمس لجمع البيانات، فإن المقابلة تتطلب مهارة عالية وكبيرة لدى الأخصائيين وذلك في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص. وينبغي أن يكون من يجرون المقابلة خبراء ذوي مهارة في جعل الأفراد يتخذون جلسة مريحة في وضع اتصال بين اثنين وأن يكونوا مستمعين متميزين، ومتحدثين لبقين. إن بالإمكان الحصول على كمية ضخمة من البيانات يتم توليدها من المقابلة مع أعضاء التنظيم، حيث يتقاسمون معهم القصص، والأمثلة، والمعتقدات الشخصية، بما في ذلك مسائل ذات صلة بالمسألة التي يتحرى فيها الأخصائي وأولئك الذين هم ذوو علاقة بها. قد تكون هذه البيانات من الصعب فرزها وتستغرق وقتًا من الأخصائي لكي يقوم بفرزها بعد المقابلات، وقد تكون المعلومات عرضة لانحياز الأخصائي أو العميل أو الرغبة في رؤية بعض الحقائق والتي قد لا تكون بذات الوضوح كما يريد الأخصائي أو يعتقد.

ولإدارة جمع البيانات بنجاح باستخدام المقابلات ينبغي على من يجري المقابلة اتباع الإرشادات التالية:

١- تجهيز دليل للمقابلات:

يمكن أن تكون المقابلات رسمية وأسئلة مكتوبة تعطى لمن تُجرى معهم المقابلة ويتم سؤاله بالضبط نفس مجموعة الأسئلة دون خروج عن الأسئلة بالكشف، أو أن تكون شبه مرتبة هيكليًا مع دليل المقابلة الذي يشتمل على كشف عام للأسئلة المفتوحة التي ليس لها إجابة محددة والتي تتطرق للموضوعات الرئيسية في المقابلة. إن الأسئلة المفتوحة التي ليس لها إجابة محددة هي تلك التي تتطلب من المشارك بالتحديد أن يقدم إجابات أكثر تفصيلاً، في حين أن الأسئلة المغلقة يمكن الإجابة عنها بكلمة واحدة وعبارة قصيرة. وإنه عادة خيار جيد سؤال المتجاوب كيف يمكنك شرح علاقتك مع أعضاء هذا الفريق " وذلك بدلًا من " هل تشعر أن هناك صراعًا كبيرًا في هذا الفريق" والذي يميل إلى اقتراح مجال يميل إليه السائل بدلًا ممن تجرى معه المقابلة. أما في حالة المقابلة القائمة على " شبه مرتبة هيكلياً" فإن من يجري المقابلة يضيف تحقيقًا دقيقًا ويسبر الأغوار أو أسئلة مثالية، في الموقع المناسب، ويمكن البحث في مجالات أخرى لم يتم التنبؤ بها في دليل المقابلة. هذا وقد يتضمن التحقيق أسئلة مثلاً "لماذا تعتقد أن ذلك حقيقة؟" أو "هل يمكنك تقديم دليل على ذلك؟ إن معظم المقابلات هي شبه مرتبة هيكلياً.

٢- اختيار المشاركين:

حين يكون المشــارك فريقًا صغيراً فقط، فإن المقابلة مع كل عضو في الفريق تُعَدُّ مدخلًا معقولاً. وعلى كل حال بما أن المقابلة تأخذ وقتًا كثيرًا أو تســتهلك الموارد بالنسبة للمنظمة ومن يجري المقابلة، فإنه قد لا يكون من الميســور إجراء المقابلة مع كل عضو بالتنظيم ذي علاقة. مثال: لكي نجمع البيانات من الموظفين في مصنع فيمكن أن يقوم الأخصائي بأخذ عينة من الموظفين محددة من نوبة النهار ونوبة الليل أو أن يختار عددًا من موظفين من الخط (A) والخط (B) كم مقابلة يحتمل إجراؤها؟ يعتمد على قدر الوقت المتاح، وعلى المشكلة التــي يتم البحث فيها، ومجموع العينة التي تــم اختيارها منهم. هذا وقد يكون الأخصائي أكــثر ثقة أن عددًا كافيًا من الأفراد قــد تم اختيارهم حين تبدأ المقابلات على التوالي وتعزز نفس المســائل المتشــابهة. قد تكون عملية الاختيار عشوائية (باستخدام بروتوكول عشوائي موجود مثل أعداد عشوائية في الطاولة أو اختيار عن طريق الحاسب الآلي أو تصنيف الأفراد (وأخذ الشــخص الثالث في الترتيب بالكشــف ورقم الموظف كمثال)، وقد يكون اختيار من تتم مقابلتهم عن قصد قياسًــا على معرفة المشاركين بالمنظمة، فالعملاء ينبغي أن يساعدوا في اختيار من تتم مقابلتهم. ومع ذلك فإن مدخلًا آخر هو إدارة ما يطلق عليه الباحثون في علم الاجتماع عينة "كرة الثلج"، وفيها يقوم الباحث في نهاية مقابلة كل شخص لسؤاله من ترشــح لإجراء المقابلة معه، وهكذا فإن الشــبكة يكون قد تم سدادها كما تم فتح الطريق لشخص آخر يمكنه إجراء المقابلة بشكل أكثر دقة، وعلى كل حال فإنه ينبغي على الأخصائي أن يكــون مســتعدًا لتبرير هذه الخيــارات، طالما أن أعضاء التنظيم في مواقع حساســة قد يعطون معنى لاختيار من تجرى معهم المقابلة حتى ولو كان الاختيار عشوائياً.

٣- الاتصال بالمشاركين وجدول المقابلات

ينبغي على من يجري المقابلة، حين يتصل بكل شــخص محتمل أن يجري معه المقابلة، ينبغي على المســؤول أن يشرح الغرض من المقابلة، وكم من المتوقع أن تســتغرق المقابلة. وإنــه من الميســور أن يتصل العميل المســؤول بمن تجــرى معهم المقابلــة أولًا ويدعوهم للمشاركة ويوعدهم بالاتصال من جانب ممارس تطوير المنظمات ليعد جدول المقابلة. إن هذا الاتصال يمكن أن يفيد في جعل المدخل ســهلاً، ويشــجع على التجاوب خاصة بالنسبة

للمستشــار الخارجي، لكن قد يكون من عيوبه جعل المستشــار ملتزمًــا بغايات وأهداف العميــل. وإن أخصائي التغيير يمكن أن ينظر إليــه أنه كعميل للإدارة، وأن من تجرى معهم المقابلة قد ينتابهم الشك أو يخفون معلومات مهمة إذا لم يثقوا في المسؤول. وعلى كل حال، فإن المشــاركة في المقابلة يجب وضع إطار لها كخيــار حر دون أي نتائج في حالة الرفض في المشاركة وأن من تجرى معهم المقابلة يجب منحهم الخيار للمشاركة دون أي إكراه.

وقد ينصح الأخصائيون في المواقف الحساسة أن العميل يقترح كشفًا بأسماء الذين يمكن اختيــار عدد منهم للمقابلة. وتضم طرق الاتصــال لجدولة المقابلات عادة مكالمات هاتفية وبريــدًا إلكترونيًّا. وإنه كلما كان موضوع المقابلة أكثر حساســية، كما ينبغي على الأخصائي الأخذ في الاعتبار أكثر طرق الاتصال الشخصي. وببساطة، فإن جدولة المقابلات للحصول على تغذية مرتجعة في مســائل ليست محل معارضة أو خلاف مثل رضا العاملين بأحوال العمل عمومًا أو عما إذا كانت عملية جديدة تعمل بشكل صحيح يمكن أداؤها بالبريد الإلكتروني. وإن مقابلات لمناقشــة موضوعات ذات حساسية مثل العلاقات بين الأشخاص مثل نزاع مع مدير أو زميل عمل فإن أفضل طريقة لمناقشتها هي أن تتم شخصيًا أو عن طريق الهاتف.

هذا ويجب أن تكون شروحات الغرض من المقابلة متماشية بين شرح العميل والأخصائي. وكذلــك بــين المقابلات. وإنه من المحتمل أن يتحدث المشــاركون مع زمــلاء آخرين أو مع مديريهــم حول المقابلات، يتقاســمون فيما بينهم الموضوعات والأســئلة. وإذا لم تكن تلك الشروحات متناغمة وثابتة، فإن المشاركين قد يتخوفون بحق حول الفرص المهمة أو القصد من المقابلات.

وأخيراً، فإن مكان المقابلة، يجب اختياره بحيث إنه يسمح لإحداث أفضل تفاعل ممكن بين أطراف المقابلة. وهذا يعني اختيار موقع يتميز بالخصوصية وبعيدًا عن المقاطعات مثل المكالمات الهاتفية والمقاطعات الشخصية. ويجب أن تُجرَى المقابلة في بيئة يمكن أن تتم بها المحادثة دون أي معوقات أو استراق للسمع من آخرين.

٤- ابدأ المقابلة واعمل على وضع علاقة:

تبدأ المقابلة بتقديم المسؤول لشخصه، ومرة أخرى يشرح الغرض من الاثنين من كل من الارتباط والمقابلة، بما في ذلك الموضوعات التي ستتم مناقشتها. وينبغي على المسؤول الذي يجري المقابلة أيضًا أن يأخذ وقته للشرح ماذا سيفعل أو ستفعل في البيانات التي يتم الحصول عليها من المقابلة ومن سوف يراها (إذا كان هناك أي شخص سيراها)، ولا شك أن الشخص المطلوب للمقابلة قد يريد معرفة كيفية اختيار من تُجرى معهم المقابلة ومن هم الآخرون الذين تمت مقابلتهم، ومن هم الذين يمكن للممارس أن يشارك في مقابلتهم بمفهوم فضولي عريض مثل "الجميع مدراء" وحوالي النصف النوبة الثانية من المهندسين أو خمسة أفراد باختيار عشوائي من كل موقع من مواقع الشركة الأربعة". ويمكن للممارس أيضًا أن يحدد ما هي المذكرات التي يجب إعدادها وماذا سيتم بشأنها كل ذلك لشرح السبب في قيام مسؤول المقابلة بالتسجيل أثناء المقابلة. ويوصي كل من واكلوسي وروجل برج Rogelberg & Waclawsi (2002) بأنه يجب إعداد مقاعد للجلوس بحيث يستطيع من ستتم مقابلتهم قراءة مذكرات المسؤول عن المقابلة مما يجعل من تجرى معه المقابلة يشعر بارتياح حول ما هو مكتوب، وإن مسؤولي المقابلة يغيرون هذه المذكرة إذا ما كان هناك شيء مكتوبٌ يجعل من تجرى لهم المقابلة غير مرتاح.

إن كان وضع من تُجرى له المقابلة مريحاً، فإن ذلك كبداية يعتبر ممارسة جيدة للمقابلة مع مجموعة شبه آمنة من الأسئلة حول خلفيات من تجرى معه المقابلة طول مدة خدمته بالشركة، والأدوار الحالية والسابقة. وأنها بداية أيضًا جيدة في المقابلة أن نبدأ (بسؤال تجوالي كبير) (Spradley,1979) يفتح فيه المسؤول بموضوع عريض عام مثل: "أخبرني عما تفعله في يوم عمل عادي في العمل" أو "أخبرني عن ارتباطك مع هذه المجموعة منذ التحقت بالشركة". وفي حين أن مثل هذه الأسئلة تميل إلى الحصول على استجابات طويلة ومحركة، فإنها أيضًا هي موجهة/ تعليمية كنظرة عامة دون توجيه كثير من الأسئلة أو تقديم أسئلة تؤدي إلى محاباة.

إن كثيراً من الأخصائيين يميزون بين السرية والمجهول في المقابلات. فالمعلومات سرية إذ كان ليس لأحد أن يعرفها غير المستشار عن ماذا تم في المقابلة – وبتعبير آخر – ما قيل يظل مع المستشار. والمعلومات تظل مجهولة إذا كان بالإمكان تقاسمها خارج المقابلة لكن مجهولة

المصدر (مثلا اســم الشخص الذي تجرى معه المقابلة). وعموماً، فإن مسؤولي المقابلات يمكن أن يتعهدوا أن المعلومات من المقابلات ستظل مغفلة من الاسم لكن ليست سرية، بمعنى أن بالإمكان اســتخدامها كبيانات والعمل بموجبها، ويجب أن يكون الأخصائي قادرا على تقاســم البيانات خارج نطاق المقابلة، لكن على الأخصائي عدم التصريح بالقائل والمقول دون استئذان وموافقة صريحة من المشارك (2001) (Freedman & Zackrison) .

٥ - قم بإدارة المقابلة باتباع دليل المقابلة، وإخرج عنه حين يكون ذلك مناسباً:

إن المقابلات عبارة عن محادثة، ولو أنها بغرض محدد. وإن من يجرون المقابلات بحاجة أن ينصتوا باهتمام وحيوية للاستجابة الحالية، والتفكير في أي أسئلة متابعة، وتذكر المجالات الأخرى التي في دليل المقابلة، وكن على وعي أن الوقت محدود، وأن أفضل مسؤولي المقابلات هم الذين يحتفظون بخاصية المقابلة كمحادثة دون أن تجذبهم مهام أخرى.

٦ - إنهاء المقابلة.

تنتهي المقابلة بدعوة المشــارك لتقديم أي أســئلة لديه أو لديها. وتختم المقابلة بشــكر من تمت مقابلته وتكرار ما ســوف يحدث تاليًا ومتى سوف يسمع المشارك بالنتيجة، إذا أبدًا حــدث ذلــك. وإنه من الطبيعي أن معظم الناس ينتابه القلق لمعرفة ما ســوف يحدث بعد، وإنه من الضروري أن توضح في خاتمة المقابلة التوقعات المناســبة. كما أن من يُجري المقابلة يمكن اختيار تقديم بطاقة شــخصية أو أي أداة اتصــال أخرى بها معلومات عنه للتعارف، في حالة ظهور أسئلة إضافية أو أن من خضع للمقابلة يريد أن يوضح شيئًا ما بعد انتهاء المقابلة.

أفكار مهداة لمقابلات ناجحة:

١- الإنصــات مهارة مهمة في المقابلات. وإنه مــن الضروري تجنب مقاطعة من تجرى معه المقابلــة بســؤال آخر بدافع التحول إلى مجال آخر. إن الإنصــات للعاطفة كما أنه أيضًا للمحتوى يمكن أن يوحي بمجالات لأسئلة المتابعة. وإذا لاحظ من يجري المقابلة تلعثماً في حديــث من تجرى معه المقابلــة، فإن بإمكان الأخصائي أن يســأل " يبدو أنك كنت مترددًا للتحدث حول عملية الميزانية. هل يمكن أن نضيف شيئا لأفكارك في الموضوع؟"

٢- يجب تجنُّب الإشارة إلى الموافقة أو عدم الموافقة مع من تجرى معه المقابلة أو أن توحي أن استجابات الشخص تماثل أو تختلف عن مقابلات أخرى. وإنه حتى الإيماءة، والتغذية المرتدة غير الكلامية المضمنة معنى "نَعَمْ" أو "أَجَلْ" تستخدم لتشجيع من تجرى معه المقابلة للاستمرار، يمكن النظر إليها بديلًا كإشارة بالموافقة والتي قد تغير مجرى المقابلة. وبالمثل، فإن سيدمان Seidman (2006) يؤكد أنه نادرًا ما تماثل تجاربك الخاصة مع تلك التي لدى من تجرى معه المقابلة، طالما أن من يجري المقابلة يمكن أن يكون مركز الانتباه وبإمكانه تغيير مسار المقابلة. فإن أفضل نصيحة هي التركيز على الرغبة في تجربة من تجرى معه المقابلة، وليس في إجابة واحدة بعينها.

٣- سجل مذكراتك بحرية خلال المقابلة، واكتب أكثر بمجرد أن تنتهي المقابلة لأنه من النادر إمكانية كتابة مذكرات حرفية، وأن تشارك بالكامل في المحادثة. إن أخذ مذكرات مختصرة بكلمات رئيسية، يتبعها تسجيل كامل بعد المقابلة، يمكن أن يسمح للمستشار أن يولي عناية أكثر التصاقًا لما تم تداوله. وإنه حين تكون الأقوال الحرفية مطلوبة، فإن المستشار يستطيع أن يسأل من أجريت معه المقابلة يسأله " أن يعيد ما تم قوله الآن، مع ملاحظة " أن ما قلته الآن مهم جدًا وإنني أريد كتابته حرفيًا – (كلمة بكلمة). ينبغي السماح بوقت اضافي لإعداد المذكرات بعد المقابلات، وحاول أن تتفادى جدولتها – أي المذكرات، والعودة إلى الوراء. هذا وإن بعض المستشارين يختارون استخدام أجهزة التقنية التسجيل الصوتي أو أشرطة الفيديو في المقابلة، باعتقاد ان ذلك يوفر الوقت الذي يستخدم في إعداد المذكرات. ويستغرق في الواقع هذا الإجراء وقتًا أكثر طولاً، وعلى كل فإن ذلك يتطلب قضاء وقت مساوٍ لطول الإنصات في المقابلة أو مشاهدة الشريط. كما أنه يمكن أن تنتهي الشرائط قبل انتهاء المقابلة، واحتمال حدوث مشكلات فنية مع الأجهزة، واحتمال عدم ارتياح من تجرى معه المقابلة، فإن هذا المدخل يجيء أحيانًا بمثالب أكثر من الفوائد. وإذا كانت هناك رغبة في زيادة تسجيل المذكرات للحصول على كمية كبيرة من البيانات، وأن المستشار لا يستطيع القيام بذلك شخصياً، فإن شريكًا مستشارًا آخر يمكن أن يحضر فقط لهذا الغرض أي لتسجيل المذكرات. وهذا يمكن أن يكون مناسبًا جدًا في بعض الأحوال لكن قد يجعل بعض من تجرى مقابلتهم غير مرتاحين.

والخلاصة، يحتمل أن تكون المقابلات أكثر الطرق شيوعًا في جمع البيانات في مجال تطوير المنظمات وإن طريقة المقابلات تتطلب مستشارًا لديه مهارات جيدة في العلاقات الشخصية وفي وضع علاقة جيدة للمقابلة، ويدير المحادثة يحافظ على مسارها نحو الجوانب ذات الاهتمام، كما أنه يجب أن ينصت بحيوية. وحيث إن ذلك يتطلب وقتًا كثيفاً، فإنه بالإمكان أن يكون ذلك مبررًا للجهد الإضافي الذي يصرف للحصول على معرفة وخلفية تفصيلية عن المنظمة. وبسبب أن الحصول على الوقت لإدارة مقابلة (شخص واحد مع شخص) مسألة حرفية، فإن كثيرًا من المستشارين يتجهون إلى المقابلة الجماعية أو مجموعة التركيز.

مجموعات التركيز:

تعرف مجموعات التركيز أنها عادة مجموعات تتكون من عدد بسيط من أعضاء التنظيم يتم تكوينها من قبل المستشار لتسهيل العمل ويقوم المستشار بطرح الأسئلة ثم يسمح للمجموعة مناقشتها. وقد تم استخدام مجموعات التركيز من قبل علماء الاجتماع كأداة للبحث لسنوات عديدة، وإنه في السنوات الأخيرة تم استخدامها بشكل متكرر في العلاقات العامة ونشاطات بحوث التسويق (Smithson,2000). وإنها مثل المقابلات، فإن مجموعات التركيز تسمح للمستشار بالبحث بعمق في التجارب والمواقف ومتابعة مجالات محددة ذات اهتمام. كما أن مجموعات التركيز – ليست لملاحظة سلوك المجموعة في أداء نشاطات عملهم، لكنها نقاشات خاصة تثيرها أسئلة المستشار وييسرها ويديرها المستشار. وهي ليست مثل المقابلات (شخص واحد مع شخص آخر)، ذلك أن مجموعات التركيز نادرًا ما تكون أداة مناسبة لمسائل ذات حساسية عالية (Waclawiski & Rogelberg) (2002). إنها تختص بمسائل ذات طبيعة عامة، مثل كيف يشعر الموظفون حيال خطة المزايا بالشركة؟ أو ما هو شعورهم فيما ينبغي عمله لتحسين اتصالات المديرين التنفيذيين، وما يمكن أن يكون عليه المرشحون بوصفهم أعضاء في مجموعات التركيز؟ ويمكن في مجموعات التركيز أن يبني المشاركون إسهاماتهم على أفكار بعضهم الآخر. إنهم يستطيعون أن يستخدموا أسلوب العصف الذهني ويناقشوا ويجادلوا. وبسبب أنه بإمكانهم السماح لمشاركة واسعة المدى وتوجيه الأعضاء نحو انخراط المجموعة أو الفرق (المشاركة) وهما قيمتان رئيستان من تطوير المنظمات، يود كثير من الأخصائيين استخدام مجموعات التركيز كطريقة لتجميع البيانات. ولمجموعات التركيز كأداة سلبية هي أنها يمكن أن تولد كمية هائلة من البيانات والتي من الصعب تحليلها بجانب أنها

تستهلك وقتًا كبيراً. لإدارة مجموعة التركيز، ينبغي على المستشارين اتباع عملية تماثل المقابلة. وعــلى كل حال، فــإن الاعتبارات بين المقابلة والمجموعة قد تكون مختلفة إلى حد ما، مادامت مادة الموضوع والهيكل لمجموعة التركيز تختلف عن مقابلات الأفراد:

١- قــم بإعداد دليل للمقابلات. يمكــن أن تكون أدلة المقابلة بالنســبة لمجموعات التركيز قصيرة مقارنة بتلك التي تســتخدم في مقابلات شــخص واحد لشخص (اتصال بين اثنين) مادام أن مستوى المشــاركة أكبر بالنسبة لكمية الوقت المتاح وبالتالي، فإنه من المحتمل أن تتم تغطية عدد أقل من الموضوعات. وزيادة على دليل المقابلة، ينبغي على المستشار أن يعــد بعض الملاحظــات للبداية والنهاية التي من شــأنها توضيح الغرض من المقابلة، وماذا سيتم عمله مع البيانات، وكيف سيتم تسجيل البيانات.

٢- قم باختيار المشــاركين. يمكن اختيار المشــاركين عشــوائياً، كما يحدث في المقابلات، أو يمكن انتقاؤهم على أســاس قاعدة أخرى. وقد تكون المجموعات خليطاً، بمعنى أن يكون الاختيار على أســاس قاعدة أو عنصر يشــتركون فيه. وكأمثلة، تتضمن فرقًا لم تتغير، مديرين، جميع الموظفــين في مكتب نيويورك، أخصائيي المبيعات، المتدربــين بالكلية، وموظفين لديهم عشر ســنوات أو أكــثر في خدمة الشركة، أو موظفــي خدمة العملاء. كما أنــه بالإمكان أن تكون المجموعات متجانســة أو مختلطة. وإن فائدة المجموعات المتجانســة التكوين أن الموظفين قد يشــتركون في خلفية مماثلة بســبب أن لديهم شيئاً ما مشتركاً، وإنهم قادرون على إضفاء عمــق وتفاصيل في المشــكلة من ذلك المنظور، وإن موظفي خدمــة العملاء كمثال، يحتمل أن يكونوا قادرين على بناء إســهامات فيما بينهم لخلق صورة متكاملة لمشكلات الجودة في منتجات الشركة. وبسبب الحصول على خلفيات مختلفة وأدوار في المنظمة، فإن المجموعات المختلطة يمكن أن يقدموا للمستشــار ميزة النظر إلى نماذج عمومية بالنســبة لجميع أعضاء التنظيم بصرف النظر عن الدور أو الخاصية الســكانية (الديمغرافية). وإن التساؤل المطروح هنــا هل يتم اســتخدام مجموعات متنوعــة أو مختلطة فإن هذا يعتمــد على الغرض من "مجموعة التركيز". ويرى روجل برج وواكلوسي Waclawski and Rogelberg (2002) أن هناك فائدة في كون كل مجموعة تكون متجانســة، لكنهما في الوقت نفســه يوصيان بإدارة مجموعات تركيز بقدر كاف. بحيث تضم المجموعة أعداد متنوعة من المشــاركين تشارك في العملية الكاملة لتجميع البيانات.

وكما هو الحال بالنسـبة للمقابلات، بسـبب طول المناقشات ينبغي اختيار موقع بعيدًا عما يصرف النظر أو يسـمح بالمقاطعات. وإنه من الأفضل بالنسبة للموقع أن يحتوي على طاولة بيضاوية كبيرة وكراسٍ مرتبة بطريقة تُمكن الجميع من المشاركة ورؤية بعضهم الآخر (Waclawski & Rogelberg) (2002). ويعتمد عدد المشـاركين في المجموعة الواحدة على مدى تعقيد الموضوع لكن ينبغي ان تتكون المجموعة من حوالي (٥ إلى١٠) أشـخاص. إن مجموعـات التركيـز الناجحة هي التي يمكن أن تدار بأكثر عدد من المشـاركين، لكن بما أن الوقت محكوم بمحدودية، فإن المشـاركين قد يجاهدون للمساهمة إذا كان عدد المجموعة أكثر من (٢٠). ومرة أخرى، مثل ما هو متبع مع المقابلات، فإن الدعوات للمشاركين ينبغي أن توضـح الغـرض وهيكلية مجموعة التركيز، وأن يتم لفت نظر المشـاركين أن يتذكروا أن الحضور طوعي، وأنه ليست هناك عقوبات لعدم المشاركة. كما ليس هناك ضغط من الزملاء للمشـاركة (أو عدم المشـاركة) وإنه من الأفضل أن يقلل المشاركون من احتمال معرفة أعضاء التنظيم من قدم إنجازًا ومن لم يقدم بالمشاركة. ولهذا السبب، فإنه من الحكمة توزيع دعوات ليس لمجموعة كبيرة لكن يتم التوزيع مباشرة لكل فرد بشخصه مدعو للمشاركة. وهكذا، فإن أولئك الذين اعتذروا عن عدم المشاركة سوف يكون المستشار على علم بهم.

٣- تماسـك مجموعة التركيز. ينبغي أن يبدأ المستشـار أو أخصائي تسهيل المهمة الذي يعمل مـع المجموعة أن يبدأ كل منهما بالترحيب بالمشـاركين، مع تكـرار الغرض وشرح هيكلة مجموعة التركيز كما أنه ينبغي أن يتعرف المشـاركون على بعضهم البعض إذا لم يسـبق أن فعلـوا ذلك من قبل، لأن ذلك يجعلهم عـلى معرفة بدور كل منهم تنظيميًا ويعرفهم أيضًا بخلفياتهم. وينبغي أيضًا على أخصائي تسـهيل المهمة أن يشرح المذكرات (المطلوبة) أو كيف التسجيل، بجانب ماذا سوف يتم بالنسبة لنتائج مجموعة التركيز. كما أنه ينبغي عـلى الأخصـائي أن يقترح بعد ذلك بعض قواعد العمل بالنسـبة للمشـاركة، بما في ذلك القواعد التالية:

- إن ما يقال أثناء الاجتماع ينبغي أن يظل سراً بين المشاركين فقط. وينبغي عدم ترديده مع آخرين.

- إن الهدف هو المشـاركة المتسـاوية بالتقريب، لذلك فإنه من المحتمل أن يحل أخصائي التسـهيل من وقت لآخر للتأكد أن جميع الأصوات قد تم الاسـتماع لها (يعني الجميع كانت لديه فرصة التحدث)
- قد يحل الأخصائي لتعديل مسـار المجموعة أو لتركيز الحديث على المسـألة التي تحت النظر.
- إن الغاية هي البحث في المسـائل: إن التعليق الشـخصي أو النقد (غير مرحب به) فهو تصرف غير مناسب.
- قـد ترغـب المجموعة أن تتفق أيضًا على قواعد أخـرى للعمل، وفي التمييز بين السرية والمجهول في هذه النقطة بالذات.

ثم يبدأ أخصائي تسـهيل المهمة بسؤال مفتوح ومأمون الجانب بحيث يشجع المشاركين إذا كانت المجموعة مترددة للبدء. وهكذا، فإن صوت كل مشـارك يمكن الاسـتماع إليه وأن أي تردد للمسـاهمة يمكن التقليل من أثره، وقد يرغب الأخصائي أن يبدأ بسـؤال توجيهي للمشاركين مثل " ماهي الكلمة الواحدة التي تخطر على البال حين يفكر الشخص في البيئة المادية للمبنى؟ أو "في جملة واحدة: ما الشيء الأفضل بالنسـبة لوظيفتك؟". وإنه ليس من الـضروري الدوران "لتكـون المحادثة هي الهدف"، لكن هذا خيـار للمجموعات التي هي هادئة - (غير نشطة).

ولأن أخصـائي تسـهيل المهمة يتبع في التطبيـق دليل المقابلات، فإنـه ربما يكون من الضروري إسـكات أي مشـاركين يحاولون احتكار الكلام، وتشـجيع أولئك الذين يسيطر عليهم الخجل والحياء في المشـاركة، أو يجدون صعوبة في الحل واللحاق بمسار الحديث. ويقـوم الأخصائي بعمل إشـارات اتصـال بالعين مع أولئـك الذين يبدو أنهـم في انتظار فرصتهم للمشاركة وهي إشارة ذكية للتشجيع للمشاركة، ومع ذلك فإن هناك أيضًا حاجة ضروريـة إلى تعليقـات موجهة مثل "إن راي Ray ظل يحاول أن يقول شـيئاً" أو "دقيقة مـن فضلك، ريك Rick. أعتقد أن شـاثي Shathi لديه شيءٌ يود إضافته". إن الإسـهامات المتكررة الحـدوث من أحد الأعضاء يمكن أن تجعل الأخصائي منحازًا ويعطي الانطباع أن كل المجموعة تشـارك في رأي موحد. وقد يكون من الـضروري اختبار هذا مع المجموعة

مــن وقت لآخر إذا لم تكن المجموعة قد أدلت بتعليــق. وقد يكون من الضروري اختبار هذا الرأي الموحد مع المجموعة من وقت لآخر إذا لم يصدر تعليق في ذلك من المجموعة. وهذا يمكن أن يحدث ببســاطة بالقول "إن شــيلا Sheila قد تقدمت باقتراحها لما ينبغي أن يتم حول عملية الحصول (على رأي المجموعة) وهل كل شــخص يوافق على ذلك؟" أو "هل هناك من يقدم رأيًا آخر؟"

وبسبب أن مجموعة التركيز تنتهي بأفراد يتشاركون، في الخبرة مع المجموعة، فإن بعض المشــاركين قد يكونون مترددين لتقديم رأي مختلــف، خصوصًا إذا كان الأعضاء لهم علاقة قويــة خارج مجموعة التركيز. وإنه ينبغــي أيضًا اختبار مثل هذا التفكير الجماعي من قبل أخصائي التسهيل. وحين يعرف المشاركون بعضهم الآخر خارج إطار مجموعة التركيز، ينبغي لفت نظر أخصائي التســهيل أن للأعضاء تاريخًا قديمًا وأدوارًا تنظيمية تؤدي إلى تغيير مسار النقــاش. هذا وقد يعمل الأعضاء مع بعضهم الآخر بشــكل متقطــع – أي على فترات، قد تكون لهم علاقات غير حميمة في الماضي، أو أنهم في مركز (وظيفي) غير متساوٍ. إن النزاعات الســارية حاليًّا أو في الماضي، وإن علاقات زملاء العمل القوية، أو التماثل أو الارتباط القوي بنظــام الفريق من المحتمل أن يبرز في وضعية مجموعــة التركيز - علينا تذكُّر قيمة تطوير المنظمات لكل شــخص, وإن الأشــخاص أكبر من أدوارهم التنظيميــة في مجموعة التركيز - وينبغي على أخصائي التســهيل أن يحــاول إلى أبعد الحدود الممكنة أن يكون ذا وعي بهذه الحركية – الديناميكية – لكي يفهم بشكل أفضل ماذا يقال ولماذا يقال ما يقال.

كما يجب عل أخصائي التســهيل أن يوازن بين الحاجــة لإنجاز دليل المقابلة والبحث في موضوعات جاذبة. وحيث إن الهدف هو البحث بعمق في المسائل فإن أن أخصائي التسهيل ســوف يحتاج للإنصات بعناية لمختلف المساهمات، وأن يقدم أسئلة متعمقة إضافية، مثل "لقــد ســمعت موضوعًا من كثير من النــاس الذين قابلتهم يبدو انهــم لا يثقون في فريق الإدارة. أخبرني ما هو الشيء الذي يمكن ان يفعلوه لتغيير ذلك"

وإن مجموعــات التركيز مثل المقابلات ما هي إلّا مناقشــات تجري بين عدة مشــاركين. وإن الإنصات بعناية ومهارة في المناقشــة وممارسات تســهيلية جميعها أمور حيوية لنجاح مجموعة التركيز.

٤- إنهاء الاجتماع. حين ينتهي زمن المقابلة أو أن موضوعات المناقشــة قد اســتنفدت تماماً، ينبغي دعوة المشــاركين لطرح أي أســئلة قد تكون لديهم عن أخصائي تســهيل المهمة. (وهنا) ينبغي على المستشار تكرار الهدف من الارتباط ومن مجموعة التركيز وما سوف يتم عمله تاليًا بشأن البيانات.

أفكار مهداة لإدارة ناجحة لمجموعات التركيز:

١- يعتــبر الإنصــات ذا أهمية خاصة مع مجموعــات التركيز تمامًا كما هو الحال بالنســبة للمقابلات. وقد تبدو مجموعات التركيز أكثر تعقيدًا في بعض الأوقات بسبب أن أخصائي تســهيل المهمة يلقي الســمع للمتحدث، (وفي الوقت نفســه) يفكر في الســؤال التالي، ويلاحظ ديناميكية أو حركية المجموعة.

٢- كــما هو الحال مع المقابلة، فإن من المهم المحافظة على الموضوعية إلى أبعد حد ممكن وتتماشى الإشــارة بالموافقة أو عدمها مع مســاهمات المجموعة. وهــذا مهم خاصة في أوضاع المجموعة، حين يجتمع المشــاركون فيما بعــد دون آخرين. إن أي انطباع يصدر بالموافقة من الأخصائي يمكن أن يؤدي إلى جعل المجموعة تفكر أن الأخصائي كان منحازاً (لأحد الأطراف)." يبدو أنها توافق معنا أن الإدارة هنا متشددة "

٣- إنــه في بعض البيئات حيث أعضاء التنظيم قد يكونون بالتحديد متذمرين حول الوضع فقد تبرز عقلية غوغائية في مجموعات التركيز، حيث تتصاعد العواطف السلبية وتنتشر بسرعة. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نغمة انهزامية للمجموعة حيث قد يغادر المشاركون وهــم أكثر إحباطاً مقارنة بما كانوا عليه حينما جــاؤوا. وينبغي أن يتناغم الأخصائي مع إمكانية حدوث ذلك وأنه قد يحتاج إلى تطوير إســتراتيجيات لمقاومة الشــعور السلبي بالإحباط وربما للفت النظر إليه.

٤- وكــما هــو الحال بالنســبة للمقابلات، فإنه قد يكــون هناك أخصائيان اثنان لتســهيل المهمــة وهذا خيار حيث يشــارك أحدهما في المحادثة والآخر يســجل المذكرات. وهذا يجعل الأخصائي متفرغًا للإنصات والمشــاركة. وحين تكون هناك ضرورة لكلمات محددة والميزانيــة متوافــرة، فإن بعــض الأخصائيين اســتخدموا محرري محاكــم لكتابة حوار

مجموعة التركيز، برغم أن هذا يتطلب من المشـاركين أن يتحدثوا بالتناوب الواحد تلو الآخـر، وإن البيانات التي يتـم تجميعها من هذا المدخل يمكـن أن تكون مفيدة جدًا للتحليل وللحلول والتخطيط.

المسوحات/والاستبانات:

إن المســح أو الاستبانة في تاريخ تطوير المنظمات من إحدى الطرق المتعارفة في تجميع المعلومات. وإنه منذ دراسة مان (Mann) (1957) لـ ديترويت إديسون Detroit Edison فقد تطور المســح كوسيلة عن طريقها يمكن للمستشارين أن يجتذبوا فورًا بيانات من عدد كبير من أعضاء التنظيم. وإن المســوحات والاســتبانات تحديدًا ما هي إلا أوراقٌ – أو طرقٌ تقوم على الإنترنت لتســمح بالمشاركة لعدد كبير من المشـاركين. واليوم، فإن أدوات المسح على الإنترنت مجانية أو غير مكلفة، هذه الأدوات جعلت من الســهولة القيام بمسح سريع جـدًّا لعدد كبير مــن أعضاء التنظيم. هــذا وإن مواقع الإعلام الاجتماعيــة (برغم أنها غير مجهولة) يمكن أن تسمح بالاتصال بعدد كبير من أعضاء التنظيم وإجراء المسح لهم.

وعمومًا فإن المســوحات تعالج عــددًا عريضًا من الموضوعــات (والأفراد) كما يمكن أن تتحرى في مدى واسـع من المسائل، مقارنة بالبحث العميق في مسألة واحدة أو اثنتين. وفي اســتخدام المســوحات وحدها فإنها أفضل حين تستخدم كأداة استكشـافية، وأنها بالتأكيد ليســت مناسبة بالنسـبة للموضوعات ذات الحساسـية. إن بعض الأخصائيين يستخدمون المسوحات بعد الفراغ من المقابلات أو مجموعات التركيز وذلك بغرض معرفة مدى انتشار المســائل التي تبحث عن المقابلات. وإن المسوحات بالتزامن مع طرق أخرى يمكن أن توفر مساحة عريضة حيث يمكن لآخرين التعمق فيها.

كتــب فاليتــا وكومب (Falletta and Comb (2002 أن المســوحات التي تســتخدم في ارتباطات تطوير المنظمات هي أساساً مدفوعة بالفعل – أي أنها عملية. وأنها في هذا المجال "أي المســوحات تُعَــدُّ أكثر من أدوات لجمــع المعلومــات" (Kuhnert, 1993,P.459)إنها أدوات تدفع للتغيير. وأن أخصائي التغيير لا يدير المسح فقط للإبلاغ عن النتائج للإدارة أو أن يختم المشروع، لكن بديلًا عن ذلك فإن أخصائي التغيير يعمل عن قرب مع العميل في ترجمة البيانــات والتخطيط للأعمال لمعالجة النتائج وإنه من الممكن أن تكون المســوحات سريعة

وذات سهولة في الإدارة. هذا وإن كلاً من المسوحات أو الاستبيان يستهلك الوقت من أعضاء التنظيم، لذلك فإنه من اللازم أن يكون الغرض واضحًا من المسح وأن يتم الحصول على بعض الالتزام المبدئي للعمل بموجبه. وإنه بدون التزام بالنتائج بشكل جدي واتخاذ الإجراء حيالها فإن المســح التنظيمي الذي يبدو أنه مشجعٌ للتغيير سوف يؤدي فقط إلى تعميق أي شعور بالسخرية يتواجد بين الأعضاء حيث لم يتم أي شيء بِشأن النتائج.

إنه من الضروري في معظم الحالات أن يكون للممارســين خلفية مقبولة على الأقل في تصميم المســح والتحليل النوعي والإحصائي. وســواءٌ أكان الأخصائيون هم أنفسهم الذيــن يقومــون بإدارة التحليــل أم يطلبون المســاعدة في الإجــراءات الإحصائية فإن معظمهــم ســوف يحتاجون على الأقل أن تكــون لديهم المقدرة عــلى لقراءة وترجمة النتائج لعملائهم، وســتكون دورة على مســتوى فوق الجامعي في طرق بحوث نوعية وكمية ســتكون مفيدة للغاية بالنسبة للممارس الذي يخطط لإدارة المسح وعلاوة على ذلك فإن هناك عددًا من الإرشــادات المساعدة في إجراء المســوحات التنظيمية (انظر كمثال) (Fink,2002,2005,Smith,2003)

بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد الأخصائي لإدارة مسح تنظيمي بنجاح:

١- يجب تقرير السبب من المسح:

يمكن استخدام المسوحات لتقويم تفاعل الإدارة، الاتصالات التنظيمية، إجراءات العمل، الاحتياجات التدريبية، مشاركة الموظفين. ولكل من هذه المجالات تبعاته المختلفة في هيكلة المســح. وإن مسوحات الرضا الوظيفي السنوي أو مســوحات الموظفين نشاطات عادية في كثير من المنظمات الكبيرة، حيث إن كل عضو في التنظيم لديه الفرصة للمشاركة، وإن مثل هذه المســوحات أصبحت نشــاطاً مؤسســياً، غالباً ما يكون غير ذا صلة بالوظائف اليومية بالمنظمة (Smith,2003). وبسبب أن معظم هذه المسوحات تجرى عادة كتقليد أكثر منها بســبب الحاجة إليها، فإن السبب للمســح غالبًا لا يكون واضحًا وإن الالتزام لاتخاذ إجراء حوله غير معروف.

٢- يجب تقرير من يقوم بالمسح:

إن موضوعات المسح على مستوى التنظيم كاملة يعني بالضبط أن جميع الأعضاء سوف يمنحون الفرصة للمشاركة في المسح، إلا أنه في بعض المواقف، ربما تكون عينة صغيرة من أعضاء التنظيم أكثر ملاءمة، وأقل تكلفة، وأقل استهلاكًا للوقت. وإن مثل هذه العينات، على كل حال يمكن أن تزيد من نسبة الأخطاء الإحصائية، اعتماداً على مجتمع الدراسة الذي تعمم عليه النتائج وإذا تم اختيار إحصاء شامل، فإنه حينذاك يصبح من الضروري اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لمشاركة كل عضو وأنه يتسلم استمارة مسح. ولكن موظفي الأمن الذين يعملون في نوبة المساء، والموظفين الذين يسافرون من موقع لآخر، وأولئك الذين يعملون من منازلهم (العمل عن بعد)، وموظفي الصناعة الذين ربما لا يكون لديهم مدخلٌ للحاسب الآلي للمسوحات القائمة على الإنترنت يمكن أن يكونوا مستبعدين من عملية المسح. وإذا تم اختيار عينة، قد تكون فكرة جيدة تعميم المسح على مجتمع أوسع من موظفي المنظمة ليشير ذلك إلى طريقة عينة عشوائية تم استخدامها وإنه ليس جميع الأعضاء يتلقون دعوة المسح.

٣- تصميم المسح:

قد يختار الأخصائي استخدام أداة مسح متواجدة بدلًا من تصميم واحدة جديدة وإن كثيراً من الشركات قد طورت مسوحات يمكن استخدامها لتقدير موضوعات مثل مشاركة الموظفين، كما أن الباحثين الأكاديميين قاموا بتطوير مسوحات تم اختبارها بدرجة عالية في مجال الارتباط التنظيمي، والهوية، والرضا الوظيفي وهذه ضمن مجالات أخرى. وأنه غالبًا ما يقوم الأخصائيون باستخدام مسوحات لمعالجة قضايا أو مسائل محددة، وأنه يتم في مثل هذه الحالات أن تكون الأسئلة دائمًا مناسبة للعميل وتناسب حاجة المنظمة. ويرى كل من فاليتا وكومب (2002) Falletta and Comb أن مثل هذه المسوحات تصمم دائمًا لكي تكون نموذجًا: بمعنى أن المستشارين أحيانًا يستخدمون النماذج التنظيمية مثل: نموذج بورك وليتوين Burke & Litwin أو نموذج ويسبوردس Weisbords ذي الصناديق الستة لتوليد/ تطوير الأسئلة وقد تكون هذه النماذج مقيدة، على كل حال، حيث إن كلًا منها تؤطر المنظمة وتضع لها هيكلها بطريقتها الخاصة. وهذا يمكن أن يقود إلى النموذج الذي يقرر

بشكل مسبق النتيجة، وأن المستشار قد يشعر أن النموذج يدفع بالأسئلة أو القضايا في فئات معينة قد لا تتواءم مع تلك التي استخدمت من قبل أعضاء التنظيم.

إن طــول مدة المســح هو محــل اهتمام كبير. فإذا كان المســح طويلًا جداً، قد يشــعر المشاركون بالإرهاق أو أنهم مشغولون بعمل آخر وقد لا يكملون المسح. وإذا كان مختصرًا جــدًّا، فإنه قد لا يوفر معلومــات كافية أو تفاصيل يتم العمل بموجبها (Smith,2003). إن معظم المســوحات تعمل على استخدام مجموعة/ خليط من الأسئلة ذات الاستجابة الثابتة (مثــلاً) ميــزان ليكرت Likert حيث يميل لاســتخدام ميزان من ٥ نقــاط مع خيارات هي "أوافق بشــدة" و"أوافق" و"محايد" و"لا أوافق" و"لا أوافق بشــدة". وأسئلة مفتوحة -أو أســئلة ذات إجابات قصيرة، وقد لا يأخذ المشاركون الوقت الكافي للاستجابة لعدد كبير من الأســئلة المفتوحة، ويكون التحليل معقداً، وعلى كل حال، إذا استخدمت الأسئلة بحصافة، فإن مثل هذه الأسئلة لا شك تستحق الوقت الإضافي للتحليل.

٤- إدارة المسح:

يجــب أن تكون تعليمات المســح واضحة حول مقدار الوقت المحتمل الذي يســتغرقه المســح وكيف يمكن للمشاركين إعادته (لمســوحات الورقة والقلم) أو يقدموه (للمسوحات الإلكترونية). إن تاريخ الانتهاء ينبغي أن يكون محددًا وواضحاً، وإرسال تذكير قبل أن ينتهي وقت المسح بقليل.

أفكار مهداة لإنجاح إدارة المسوحات:

إن معظم الأخطاء العامة في اســتخدام المسوحات تتضمن أسئلة أو بنود المسح نفسها، وإن الكشــف الآلي لا يتحرى بعمق في كل الأخطاء الممكنة في تصميم الأســئلة، وفيما يلي قائمة ببعض المعطيات التي وإن كانت لا تحل جميع المشكلات إلا أنه يمكن أخذها بالاعتبار من قبل أخصائي التطوير:

١- يتحاشى الأســئلة التي تشــير إلى التعاطف مع مجموعة بذاتها من الأشخاص أو التحامل على أخرى، يجب أن تســتخدم في الأســئلة لغة (موضوعية) حيادية حيال أي مجموعة عرقية، الجنس (ذكر أو أنثى) الديانة أو أي مستوى، دور أو فئة من أعضاء التنظيم.

٢- تجنّب الأسـئلة التي يمكن أن تكون إجابتها دقيقة بعدة طرق مثل، سـؤال في المسـح تكون قراءته ((إنني مقتنع براتبي ومميزاته)) يمكن أن تكون إجابته سويًّا (أوافق بشدة) و(لا أوافق بشدة) هذا إذا كان المجيب مقتنعًا تمامًا بخطة المزايا لكنه غير مقتنع بالتعويض المادي.

٣- ليكن في ذهنك الحاجة لترجمة أو لجعل الأسئلة بلغة ومفهوم محلي. أما في بيئة عالمية، فإن كثيراً من المسـوحات التنظيمية تحتاج أن تكون مفتوحة بشـتى اللغات. وأن بنود المسح بحاجة أن تترجم بلغة ومفهوم محلي أيضاً. بمعنى، أن الترجمة هي تغيير لغوي في حين أن "المحلية" مسألة دقة ثقافية للمحتوى، وينبغي أن تتحاشى المصطلحات الخاصة أو المستخدمة باللغة الأمريكية الإنجليزية وكذا لغة ممارسات العمل الأمريكية التي قد لا تنطبق على الموظفين في أقطار أخرى.

٤- توضيـح المصطلحـات الضرورية. فمن المهم تحديد معاني العبارات التي قد تبدو أنها لا تحتاج إلى تعريف مثل "الإدارة العليا" أو "زملاء في العمل" هذه العبارات قد تحتاج إلى تعريف في بداية المسـح. وأن الموظفين في مكتـب إقليمي قد يتملكهم العجب عما إذا كان مصطلح الإدارة العليا يشير إلى الإدارة المحلية ذات المراتب الأعلى أو أنه يشير فقط إلى فريق المديرين التنفيذيين في الرئاسة.

٥- ينبغي اختبار بنود المسـح بعينة صغيرة مـن أعضاء التنظيم والذين يخضعون للمقابلة فيما بعد لتقرير عما إذا كانت الأسـئلة واضحة، وعما إذا كان المسـتجيب قد فهم بنود المسح بالأسلوب الذي هم قصدوه.

إن تقـدم التكنولوجيا جعل الإخراج والتجاوب للمسـوحات أكثر سـهولة من ذي قبل. والآن من الممكن للمستشار أن يطور ويصدر مسحًا لعينة مستهدفة ويتلقى الاستجابات في عدة أيام. ونتيجة لذلك، تظل المسوحات إحدى أكثر الطرق شيوعًا ليستخدمها المستشارون في جمع البيانات في ارتباطات تطوير المنظمات. وإن من عيوب هذه السهولة في الاستخدام أن بعـض أعضاء التنظيم يمكن أن يكونوا قد تعرضوا للمسـح بدرجة مبالغ فيها، لكن حين تسـتخدم على فترات وعن وعي، يمكن أن تكون المسوحات إضافةً ممتازة لمدخل المستشار في جمع البيانات.

الملاحظات:

تُعَـدُّ الملاحظات المبــاشرة في أماكن العمل الطريقة الرابعة لجمــع البيانات. وبالمقارنة مع الطرق الثلاث التي تناولناها بالنقاش، فإن الملاحظات تســمح للمستشار بجمع بيانات عن الســلوك الفعلي أكثر منه في التقارير حول ســلوك الأفراد (Nadler , 1977) إن التقرير الذاتي للبيانات قد يكون خطأ بســبب أن المعلومات تعتمد على ذاكرة الشخص الذي يوجه إليه الســؤال. وإن الأفراد وللعديد من الأســباب قد ينقلون ســلوكهم خطأً، وقد لا يكونوا بالدقة المطلوبة في مفهومهم لسلوك الآخرين، أو قد يعكسون سلوكًا يعطي مسؤول المقابلة انطباعًا إيجابيًا. وقد يكون من يخضعون للمقابلة غير مدركين، مثلًا ما إذا كانت مقاطعات الهاتف أثناء المهمة توقعهم في كثير من الخطأ، وســواء أنهم يعالجون شــكاوى العملاء من منتج معين على خلاف ما يفعله زملاؤهم في العمل، أو سواء أنهم يمتدحون موظفين بذاتهم كثــيرًا دون الآخرين. وإنهم ينقلون فقط ما يجــيء في الذاكرة (وربما فقط في الأيام القليلة الماضيــة، أو حادثة غير عادية. هكذا تبرز)، أو أنهــم قد يبلغون ما يريدون فقط أن يعرف (مســتبعدين الشكوى ضد أحد زملاء العمل، لكن يتقاسمون الإحباط حول زيادات الراتب لهذا العام). وإنه من المحتمل جدًا أن الاستبيان قد لا يسجل بيانات دقيقة في هذه النقاط. إن الملاحظــات تجعل الأخصائي يكون قريبًا لرؤية كيف أن هذه المســائل تلعب دورًا مهمًا أثناء مســار اليوم العادي وتتجنب الأخطاء في الإبلاغ الشــخصي وإضافة إلى ذلك، إن الإبلاغ الشــخصي هو دائمًا يعكس حوادث سابقة، في حين أن الملاحظة تجمع بيانات لما هو يحدث في الوقت الحاضر (Nadler,1977).

إن أخصائي تطوير المنظمات يمكن أن يســتخدم الملاحظــات للحصول على مفهوم أفضل للعمــل الفعلي الذي يقوم به الأفراد. وإنه بــدلًا من إجراء المقابلات مع الأعضاء فقط لتفهم كيف يتم تســجيل المرضى مثلاً، أو كيف التعامل مع تفتيش البناء، أو قراءة العملية الرسمية الموثقة، فإن الأخصائي يمكن أن يتعلم كثيرًا عن العملية من خلال جلوسه مع ممرضة الدخول (للطبيــب) لمدة يوم أو يتابع مفتشــة مبانٍ وهي تكمل دورة التفتيــش المعتادة، وإنه بهذا العمل، فإن الأخصائي سيكون لديه فهمٌ اكبر للعملية ويمكنه أن يبني المصداقية والعلاقات مع أعضاء التنظيم، وســوف يكون على علم في كيف أن التغييرات في الوظيفة سوف تؤثر بالفعل عــلى أولئك الذيــن يقومون بأداء مهامها. وعــلى كل حال، فإن البيانات التــي يتم تجميعها

من خــلال الملاحظات هي عرضة للغربلة عن طريق عين الملاحظ. وأن الملاحظ الذي ســمع بشكاوى أن الموظفين في إدارة الفواتير أنهم غير منتجين بسبب أنهم يخلقون صداقات وأنه – أي الملاحظ – لا شك أنه من المحتمل أن يكون قد لاحظ ذلك. وإن ملاحظ اجتماع الموظفين حول نزاع قد يعني أن المستشار يترجم بعض السلوك كنزاع قد لا يرونه كذلك أعضاء التنظيم بهــذا المنظور. وهكذا، فالتحيز غير مســتبعد في هذه الطريقة لجمــع البيانات، تكلفه تحيز مختلف عن ذلك الذي يحدث خلال المقابلات، أو في مجموعات التركيز أو في المسوحات.

وإضافــة إلى ذلك، فإن الملاحظات مــن المحتمل أن تغير الظروف ومن المحتمل أن تغير الســلوك في أولئك الذين تتم ملاحظتهم وإن هذه الحقيقة حول الملاحظات جاءت لتعرف بتأثيرات هوثورن Hawthorne Effects، وهذا المسمى جاء بعد الدراسة التجريبية المشهورة حول ظروف العمل في أحد المصانع تم شرحها من قبل روث ليسبرجر وديكسونDickson & Roethlisberger (1939). إن الإنصات مثلًا لوكيل خدمة العملاء ليعالج شكاوى العميل من المحتمل أن يجعل المستشــار يعرف نوعية الطلبات التي يســتلمها الوكلاء، لكن ربما لا تكــون هي الخيار الأفضل لمعرفة كيف أن الوكلاء يتعاملون بصدق مع الشــكاوى. ذلك أن شــخصًا يكون تحت الملاحظة في ذلك الظرف يحتمل أنه يريد أن يترك انطباعًا حســنًا وأن ينجــز العمل بأحســن الطرق إتقانــاً. وإن اجتماعات الموظفين والمراقــب يلاحظ من ركن قد يكــون أكثر حميمية ومقبولًا مقارنة باجتماع بدون مراقــب أي ملاحظ. وإنه مالم يكن المراقب (الملاحظ) شــخصًا يوثــق به ويبني علاقة وئام، فإن الملاحظــة قد لا تعمل بصورة جيدة لرؤية النزاع، أو لمعرفة كيف أن النظم غير الرســمية تهدم النظم الرســمية، أو لتفهم كيف يعمل الموظفون حيال مهام رسمية.

وفي حــين أن الملاحظــات يمكــن أن تعطي مفهومًــا عامًا في كيف تحدث الأشــياء، فإن المستشار ليس من المحتمل أن يرى أبعاد الموقف كاملة. وإن اجتماعاً أو اجتماعين للفريق يســتحقان الملاحظة، أو ســاعات قليلة في مشاهدة المرضى في مستشــفى في غرفة الانتظار، يمكــن ان يكون موجهاً جيداً لكن لا يعني ذلك الاســتغناء عــن المعرفة والخبرة التخصصية لأولئــك الذين يعملون هنالك ورأوا الكثــير جدًا من الأمثلة. وينبغي على المراقب ألّا يعمم بأكــثر مما ينبغي من خلال عينة صغيرة من الملاحظات ويفترض أنها المعرفة التي تعادل ما لدى أعضاء التنظيم.

وأخيراً إن الملاحظة لا تكون خيارًا جيدًا في مواقف تكون الظاهرة فيها شيئاً نادرًا أو على فترات منقطعة. وقد يلاحظ أخصائي تطوير المنظمات ولساعات طويلة دون أن يشاهد ما يحدث حين تتعطل الآلة إذإ إنها لا تحدث إلّا كل ثلاثة أشهر مثلاً. إن الملاحظات أقل فائدة لدراسة مشكلات غير عادية أو تفاعلات على فترات نادرة.

أفكار مهداة لإدارة ملاحظات ناجحة لجمع البيانات:

١- ينبغي على المراقبين أن يظهروا رغبة في التعلم لما عادة يحدث، ويظهروا رغبة في معرفة النشاط تحت المراقبة. وقد يكون المراقبون مهددين. ولذلك يجب أن يعرفوا أن الهدف من الملاحظة ليس هو العمل كضابط شرطة يقوم بعملية رسمية وعادة ما يضع الأفراد في وضع غير مريح. وإضافة لذلك، ليس مهما كيف أن المراقب هادئاً، فإن الملاحظة لا تزال نشاطًا طفيليًا يحل بطريقة ما في مسار العمل العادي في الحياة التنظيمية.

٢- تعامل مع الملاحظة بعقل منفتح بدلًا من إخفاء الغرض من الملاحظة. وقد يكون مفيدًا ملاحظة التفاعلات في صالة الغداء أو ردهة الانتظار، وإن مثل هذه الملاحظات نادرًا ما تحتاج إعلاناً موسعًا أو شروحات طويلة. إنه حين يلاحظ الأشخاص وهم يؤدون عمل وظائفهم اليومي، فإن معظم المستشارين يرون أنه أكثر أخلاقيةً وراحة أن يجعلوا غرضهم معروفاً. وعلى كل حال، إن في تقاسم الغرض مع شخص آخر يعتمد على الموقف. وإنه كلما عرف من تتم مراقبتهم أكثر عن الغرض من المراقبة أو الملاحظة، فإنه من المحتمل أن يتغير السلوك. وإن إفادة الفريق أن الغرض من المراقبة هو معرفة "ما إذا كانت اجتماعات الموظفين تظل في الموضوعات الأساسية، أو عما إذا كانت تدور خارج الموضوع " (أو حتى في أمور عمومية "لمشاهدة مسار الاجتماع") ربما يوجِّه أعضاء الفريق جهدًا واهتمامًا أكثر نحو المحتوى وعملية المناقشة، وإن المراقبة ستكون بالضبط كأي اجتماع وهذا لا يمكن تجنُّبه، وعلى كل حال، فإنه كلما كان الشرح عمومًا كلما كان من المحتمل أن يكون كافياً.

٣- المراقبة يمكن أن تكون مرتبة هيكليًا أو غير مرتبة. وإن الملاحظات غير المرتبة يمكن أن تكون بسيطة مثل التحرك من موقع لآخر، تلاحظ وتستمع لما يفعله الأفراد. وإن

المراقــب يمكن أن يســجل مذكرات لما تتــم رؤيته. كما أن الملاحظات الرســمية المرتبة يمكن استخدامها أيضًا وتؤخذ عينات في أوقات ومواقع مختلفة للحصول على ملاحظات تعكــس ما يجــري. وإن ملاحظــات مرتبة أخرى يمكــن أن تكون ذات فائــدة لتفاعل المجموعــة، مســتخدمين نماذج صممت أصلًا لذلك الغرض، مــع صناديق التدقيق التي تمثل عدد الأسئلة المطروحة، كمثال.

٤- إن تسجيل المذكرات يمكن أن يرفع من قلق المشاركين حول أنهم يخضعون للمراقبة وأنه يمكن أن يغير أو يحرف الغرض من الملاحظة إذا لم يعلن عنها بالتفصيل. وقد يكون من الأفضل للمراقب أن يسجل ملاحظات قصيرة وفي أوقات الراحة يمكن تسجيل ملاحظات إضافية تفصيلية.

٥- وحيث إن الملاحظة عرضة أن تخضع لتحيز المراقب فإنه من المناســب اســتخدام عدة مراقبــين، ســواءً كانوا من داخل أو خــارج المنظمة، المراقبة المتعــددة المرات والمواقع. ويمكن للمراقبين المشــاركة فيما بينهم في المذكــرات والتراجم مع بعضهم الآخر لاختبار التحيــز وتقرير عما إذا قاموا بتقاســم التراجم المتعددة لــذات الحدث. إن الملاحظات برغم أنها تســتهلك وقتا، إلا أنها خيار جيد حين يكون الأخصائي يريد مشاهدة الموقف شــخصيًّا. وهم عادة يجيئون بالأخصائي بالقرب من الموقف أو المشكلة التي يواجهونها مقارنة بالمقابلات أو مجموعات التركيز. يمكن أن تسلط الضوء على تعقيدات وتحديات الحياة التنظيمية في أرض الواقع، وهذا يجعل المستشــار أكــثر وعيًا بالثقافة التنظيمية بحيث إن الحلول يمكن أن توجه بشكل مناسب نحو المصادر الصحيحة للمشكلة.

إجراءات غير ظاهرة:

إن النــوع الخامس مــن البيانات التي يمكن جمعها يتكون مــن إجراءات غير ظاهرة (Webb, Campbell, Schwartz, & Sechrest, 1966.؛ Webb & Weick, 1979). وكــما يوحــي الاسم، فإن هذه البيانات عمومًا تتواجد بسهولة بسبب أنها تستخرج خلال المسار العادي للنشــاط التنظيمــي. وإنه عادة يمكن جمعها بأســلوب غير مــرئي دون تغيير في البيانات نفســها. وكما سبق مناقشــته، فإن الملاحظات يمكن أن تكون مرئية، وأن طبيعة الملاحظة يمكــن أن تغــير ما هو تحت الملاحظة. وإنه مع إجراءات غــير ظاهرة، فإن البيانات عادة

توجد من قبل، وإن تجميع البيانات لا يغير ما هو تحت الدراسة. وإنه مثل الغموض في Sherlock Holms حيث إن غياب نباح الكلب جعل Holmes يستنتج أن الكلب عرف المتطفل بالدخول، وأن أي إجراءات غير ظاهرة قد تكون مصدرًا للبيانات التي يمكن أن توحي للمستشار بمعرفة ما بالمنظمة دون القيام بأي بحث مباشر أو القيام بمراقبة. وبما أن هذه البيانات توجد بمعزل من عقد الاستشارة، فإن البيانات من المحتمل أن تكون أقل تأثرًا بوجود المراقب أو الأخصائي. ونتيجة لذلك، فإن الإجراءات غير المتطفلة يمكن أن تكون مصادر صحيحة للبيانات. والإجراءات يمكن أن تناقض أو تدعم البيانات التي تم جمعها من مصادر أخرى (عن طريق المقابلات، أو الملاحظة كمثال).

وتوجد أنواع مختلفة من الإجراءات غير المتطفلة والتي يمكن أن تكون مفيدة للمستشار:

١- بيانات تاريخية. تتكون البيانات التاريخية من الأرشيف والسجلات العامة وغير العامة وإن المستشار الذي يريد معرفة تاريخ إضراب اتحاد ما أو إفلاس شركة يمكنه بالتأكيد الاعتماد على المقابلات مع أعضاء التنظيم، لكنه أيضًا قد ينظر في المقالات بإحدى الصحف المحلية ليعرف أيضًا هذا التاريخ.

إلا أن هذه المقالات من المحتمل أن تكون متأثرة بالرؤى المتغيرة وترجمة الحادث عبر الزمن. لكن المنظمة قد تحتفظ في مكتبتها الخاصة بسجلات حول تاريخ نتاجها الذي يمكن فحصه أيضًا، مثل نشرة أخبار الموظفين أو المكاتبات مع العملاء.

٢- الوثائق الرسمية. وهذه تتكون من مجموعة واسعة متنوعة من الوثائق والتي غالبًا ما كانت تستخدم لأغراض مالية، قانونية وموارد بشرية مثل أوصاف الوظائف، الغايات والأهداف، ملفات الموظفين، أو محاضر الاجتماعات. وبديهي أن هذه البيانات فقط تمثل السجل الرسمي والقانوني، والتي قد تختلف بشكل جوهري عما خضع له موظفو التنظيم من تجارب. مثلاً، محاضر الاجتماعات قد لا يسجل فيها كل شيء مما قيل أثناء الاجتماع، لكنها تميل إلى تحديد/ تعريف ما يعتبره أعضاء التنظيم يستحق التوثيق (Anderson,2004) وإن المحاضرات، والبريد الإلكتروني، ووثائق أخرى يمكن أيضًا أن تساعد في إيجاد معلومات جديدة، مثل ما يعمل في مواقع الإنترنت.

٣- قاعــدة البيانات. تحتفــظ معظم المنظمات بقاعدة بيانات للعملاء، والمالية، وســجلات الموظفــين. إن هذه المادة يمكن أن تكون مصادر مفيــدة للبيانات لعمل تقرير، كمثال، كم عدد الأشــخاص الذين تم توظيفهم العام الماضي مقارنة للعام الذي يســبقه أو أين يسكن معظم العملاء.

٤- بيئــة الإنترنت. مواقع التواصل الاجتماعي، والويكيبيديا ولوحات الإعلانات على الإنترنت جميعها يمكــن أن توضح اتجاهات الموظفين والعملاء في الماضي، والحاضر، والمســتقبل وذلك حيال المنظمة وقد يشــارك الموظفون السابقون، في تجاربهم حول عملية المقابلة، وأن الموظفين على رأس العمل قد يشــاركون ما هو شــكل العمل في موقع محدد، مثلاً. وأن العملاء الحاليين قد يعبرون عن الإحباط حيال بعض جوانب خدمة العملاء.

٥- البيئــة المادية. إن بيئة المنظمة المادية يمكــن أن توضح الكثير جدًا عن ثقافتها. وإنه في المنظمات التي تعطي أهمية للمركز والمستوى الوظيفي فإن ذلك عناصر مهمة في ثقافة المنظمــة، فالمديرون يحتفظون بمكاتــب كبيرة ذات نوافذ كبيرة تطل على منظر طبيعي يحيط بالمبنى. وقد يكون لمديري الإدارة الوســطى مكاتــب أصغر حجمًا وكذلك نوافذ أقل، وأما الموظفون فإنهم يجلســون في غرف صغيرة. وفي منظمات أخرى، يكون لجميع الموظفين بــصرف النظر عن أدوارهم مكتــب أو غرفة صغيرة. وتتضمــن البيئة المادية الرسمية أشياء أخرى للمراقبة وتتضمن ما يلي:

- فن العمارة واللافتات (مثل، التصميم، مواد بناء المبنى، مفروشات الردهة).
- تصميم مساحات/ مواقع العمل، مواقع التجمعات الرسمية وغرف الاجتماعات.
- غرف الطعام، غرف الراحة، الكافتيريا.
- الملصقات، الصور أو لوحات فنية.

- الملابس، زي الشركة الرســمي، واللباس القيــاسي (M.O.Jones,1996,P.6) وإن البيئة الشــخصية الماديــة، أو كيف يقوم أعضــاء التنظيم بتصميم عملهــم الخاص بهم في بيئاتهــم، يمكن أيضًا أن يكون مصدرًا للبيانات ليلقــي الضوء على الثقافة التنظيمية. وتتضمن الأمثلة ما يلي:

- لوحــات نشرات الموظفين (مقــالات في النــشرة الإخبارية، الشرائط المصــورة، أوراق ملصقات يعملها الموظفون ليقرأها الموظفون الآخرون).
- ديكــورات للمكتب والطاولات، مثل الصور الشــخصية، الديبلومات والشــهادات. إن البيئات التي يصممها أو يجعلها الموظفون تطابق أذواقهم يمكن أن تعطي المستشــار فكرة عن مــدى رضا الموظفين ومعنوياتهم. والعدد والمحتــوى لقطع الكرتون الحالي المحبوب يمكن أن يكون مصدرًا للبيانات حول إحباطات الموظفين، كمثال فقط.

٦- استخدام اللغة، بما في ذلك القصص ومثيلاتها، وحسبما ذكر بيرك (1992) Burke فإن مثيلات القصص التي يستخدمها المديرون التنفيذيون وآخرون من أعضاء التنظيم ما هي إلا نوافذ نحو الأرواح، هذا إن لم تكن مجمعًا بغير وعي للنظام الاجتماعي" (P.255) والأعضاء الذين يصفون المنظمة وكأنها (عائلة واحدة كبيرة) أو (ســفينة متهالكة) (Brink,1993,P.369) تعطي رؤى في كيف يفكر هؤلاء بشأن الثقافة وإن مثيلات القصص العامة التنظيمية التي تســتخدم تختص بالرياضة (وتســتخدم دائمًا حين يشرح الأشــخاص العمل في فرق لهدف مشــترك) أو بالنسبة للعســكريين (يستخدم لإلقاء الضوء على نشــاطات عاجلة ومنافسة التغلب على المنافســة). إنهــا أكثر من اختصار الطريق لشروحات طويلة أو أنها وســائط شــعرية فحســب. إنها طرق للنداء وحتى لخلق مجموعة قيم ينبغي أن يتقاسمها أعضاء التنظيم، .(C.D.Jacobs & Heracleous,2006,Tieze,Cohen& Msson,2003

وبالمثــل، فإن القصص تخدم وظيفة تعليمية. إن القيم والدروس تم تناولها تاريخيًا من جيــل لجيل عبر رواية القصص، ويمكن أن يقال الشيء نفســه عن القصص التنظيمية. وقد يذكر الأعضاء "الدروس الناتجة عن فشل المنتج في الثمانينيات (١٩٨٠S) أو رواية قصة عن نائــب الرئيــس الذي تم فصله بعد اتخاذه لقرار رئيسي ويمكن أن تكون هذه القصص ذات إضاءة بالنسبة للمستشار الذي يريد أن يفهم الثقافة التنظيمية ومحتواها".

وتحدث اللغة (في شــكل) قصص ومجازات بطبيعة الحال في الأحاديث التنظيمية لكن يمكن اســتنباطها خلال المقابلات، أو مجموعات التركيز أيضًا. وإنه قد يسأل من تجرى معه المقابلة أن يروي قصة يمكن أن تعطي فكرة للموظف الجديد عن المنظمة أو يلتقط شــيئًا ماديًا يشرح كيف يعمل المكتب.

أفكار مهداة لجمع البيانات واستخدامها عبر إجراءات غير ظاهرة:

١- برغــم الانطباع الذي يشــير إليه هذا الاســم، فإن بعضًا من الإجــراءات المتطفلة لجمع البيانات لا تزال موردًا غنياً. وإنه وإن لم يكن مســموحًا للمستشــار بالدخول إلى قاعدة البيانات، كمثال، فإن عضو التنظيم الذي يعرف كيف استخدامها – أي القاعدة – يجب أن يقوم بالعمل، ليس"اســتطلاعيًّا" هكذا أو "فقط للمشاهدة" فإن تجميع البيانات قد لا يكون مناسباً في هذه الحالة.

٢- إن جمع البيانات غير الظاهرة لا يخفى دائماً عن أعضاء التنظيم، ويضيف نادلر Nadler (1977)، إن البحث عبر خزائن الملفات أو ســجلات الموظفين قد يتســبب في حالة عدم ارتياح بين أعضاء التنظيم، مما يذكرنا أن مثل هذه الطرق ليســت بالحياد عاطفياً. وإنه قد يكون أيضًا من الضروري شرح الهدف من تجميع البيانات لأعضاء التنظيم.

٣- ليســت كل البيانات تترجم بشــكل واضح ليس فيه غموض. مثال لذلك، فإنه ببســاطة إذا كان جميــع أعضاء التنظيــم لديهم المكتب المماثل في الحجم إلا أن ذلك لا يعني أن المنظمة ليس لديها الهرم الإداري بمســتوياته والمركز (الوظيفي)، ويكتب نادلر Nadler (1977) "إنــه ليس واضحًــا دائماً، كمثال، ماهي أســباب الغيــاب أو التأخير. وإنه من الممكن ترجمة البيانات بطرق متعددة مختلفة" (P.139). وقد يكون من الأفضل طلب المســاعدة على مراجعة الترجمة من شــخص آخر له خبرة في ثقافة المنظمة للبحث عن صحة ما إذا كان ذلك دقيقاً.

٤- كــن حريصًا بعدم التعميم المبالغ فيه من خلال الملاحظات أو الأمثلة التي تعكس فقط حالــة واحدة للظاهــرة. إن التعليق على الإنترنت كمثال، قــد يعكس فقط مثالًا واحدًا وجيدًا لكاتب متحمس، وليس ممثلًا لخبرات الآخرين.

إن الإجــراءات المتطفلة ســويًا مع طريقة أخرى يمكن أن تكون مصــدرًا مفيدًا لبيانات إضافية تســاعد المستشــار في ترجمة المشــكلة التي يشرحها العميل والثقافــة التنظيمية ويمكنهما التأكد من صحة أو تناقض المعلومات التي تم جمعها من مصادر أخرى. وإنها قد تكون طريقة سريعة لجمع البيانات بقليل من الحل مقارنة بالطرق الأخرى.

وضع إستراتيجية لتجميع البيانات واقتراح مدخل (للجمع):

يتطلب اختيار طريقة لجمع البيانات عدة اعتبارات وإن كلًا من الطرق التي تم شرحها في هذا الفصل لها العديد من المزايا والعيوب، لذلك فإن كلًا من المستشار والعميل يجب أن يختارا فيما بينهما مع الإحاطة أنه لا توجد طريقة واحدة سليمة ومبرأة من كل عيب. وكما قال في ذلك شـين (1996) Schein "ليسـت هناك طريقة لجمع البيانات صحيحة أو خطأ بدرجة مثالية" (P.99) ويوضح الجدول (1-7) مقارنة الفوائد والعيوب للطرق الخمسة.

الجدول (١-٧) مزايا وعيوب الطرق الخمسة لتجميع البيانات

العيوب	المزايا	الطريقة
المقابلات	– قد توحي لمن تجـرى معهم المقابلة أن يعتبروا أنفسهم في بيئة شخصية. – من يجري المقابلة يمكن أن يتابع في المسائل المهمة وأن يستكشف بعمق في المواقف. – إنهـا أكـثر خصوصية من المسـح أو مجموعات التركيز. – يمكن للمستشـار أن يستوعب أمثلة ويستشهد بفاعلية. – المقابلات قد تكشف مسائل جديدة.	– الوقـت وكثافة البيانات إذا تم إجراء مقابلات كثيرة. – إمكانية أنها مكلفة. – يجب بناء ألفة وتعارف. – يجب على من تجرى معهم المقابلة يجب أن يثقوا في المسؤول الذي يجري المقابلة. – تعطي فقط منظور من تجرى معه المقابلة. – قد يشـجع المسـؤول من غير وعي الحصـول عـلى إجابـة متحيـزة فيها محاباة وغير موضوعية.
مجموعات التركيز	– قـد توفـر الوقت مقارنـة بمقابلات الأفراد فردًا فرداً. – مفتوحـة لكثير من الأفـراد في وقت واحد، وهكذا فهي أكثر كفاءة للحصول على المعلومات مقارنة بالمقابلات. – يمكن للمجموعة أن يعتمد بعضهم على بعض من حيث الأفكار ومحاكاة التفكير.	– الإمكانية لحـدوث تفكير جماعي أو للأفراد أن يسـايروا بعضهم الآخر برأي موحد تحاشيًا للنزاع. – قد لا يناقش القضايا السرية مع الأقران – مجموعـة قليلـة مـن الأفـراد قد يسيطرون على المجموعة

أسئلة المسوحات	- يمكن تجميع البيانات من عدد كبير من الأفراد في الحال. - تأخذ وقتًا قصيراً. - يسمح بمعالجة مساحة كبيرة من الموضوعات. - يمكن جعل البيانات كمية ومقارنة عبر المجموعة. - يمكن إعادة المسح لتبيان الفروقات عبر الزمن.	- تحليل البيانات قد يكون مكثفاً. - قد يتطلب المعرفة الإحصائية بما قد يتجاوز قدرات المستشار. - من الصعب متابعة معمقة حول واحدة من القضايا. - قد تكون معدلات الاستجابة منخفضة أو يوجد تحيز في النتائج. - قد يعطي المستطلعون إجابات وصفية اجتماعية.
الملاحظات / المراقبة	- تسمح بجمع البيانات في التو والحال حين تحدث الواقعة بدلًا من الحدث. - تسمح برؤية السلوك بدلًا من تقرير الذات. - يمكن البدء دون استعداد كبير. - يمكن بناء علاقات مع أعضاء التنظيم.	- تتطلب وقتًا كثيفاً. - قد تكون مكلفة. - المراقب / الملاحظ قد يكون متحيزًا في رؤية حادثة بناءً على شرح آخرين. - من الصعب ملاحظة عدة حالات من السلوك الأحادي. - المراقب أو الملاحظ قد يؤثر أدائه على المجموعة أو الفرد الذي تتم ملاحظته.
إجراءات غير متطفلة	- توجد البيانات مستقلة بعيدًا عن تفسير الفرد أو التحفيز. - مصداقية عالية. - يمكن أن تدعم أو تناقض بيانات تم تجميعها في مكان آخر. - يمكن أن تكون أقل حلول.	- كثافة الوقت الذي تفتضيه. - يكون أكثر ذكاءً أو إمكانية الترجمة. - يصعب الدخول عليها. - إمكانية ضعيفة من حيث الجودة.

هذا ويجب على المستشار أن يوازن بين عدد من المعايير حين يختار إستراتيجية لتجميع البيانات:

١ – **الاســتثمار المطلوب:** إن لكل طريقة تكلفتها الخاصة بها على المنظمة وعلى المستشار، وذلك فيما يتعلق في احتساب الوقت والمصروفات المالية بالنسبة للاثنين: جمع البيانات وتحليــل البيانات. وتأخذ الطرق مثل المقابــلات وقتًا لجمع البيانات، في حين أن الطرق مثل المســوحات يمكن أن تخرج مجلدات من البيانات الكمية والفرعية والتي تستهلك الوقــت في تحليلها. ويحتمل أنه في حالة المقابلات شــخص – أمام – شــخص قد يكون مثاليًا للبحث في مشــكلة بعينها، ولكن العميل قــد لا يرغب في التضحية بالوقت الذي تتطلبــه إســتراتيجية مثل هذه. وإضافــة لذلك، قد لا يكون للمنظمــة الموارد المتوافرة لتخصيص واستخراج وجمع البيانات من قاعدة البيانات أو الملفات.

٢ – **الدخــول:** قد لا يســمح للعميل الاستشــاري بالدخول على البيانــات أو أن ذلك قد لا يكــون عمليًا – ويحتمــل أنه غير ممكن إجــراء مقابلة مع كل أعضاء التنظيم ســبب جداول، السفر أو الإجازة. وقد تمنع سياسات المنظمة استخدام ملفات شؤون الموظفين أو يحتمل عدم الســماح للمستشارين من الخارج أن يكون لهم مدخلاً للملفات المالية أو الفنية.

٣- **الصلة بالمشــكلة:** توجد بعض طرق جمع البيانات تناسب بشكل أفضل لنوعيات خاصة من المشــكلات، فالإجراءات غير المتطورة تُعَدُّ أقل احتمالاً لتوفير بيانات مفيدة في كيف يشعر الفريق بتغيير في الإدارة، وإن الملاحظات ليس من المحتمل أن تعطي رؤى جيدة عــما إذا كان الموظفون على رضا عن برامج التدريــب التي تقدمها الإدارة. وهكذا، فإن كل طريقه يتم اختيارها لجمع البيانات ينبغي أن تكون ذات صلة بالمشكلة التي شرحها العميــل. وينبغي على كل طريقة تــم اختيارها أن يكون ذلك الاختيار على احتمال أنها ســوف تؤدي إلى معلومات مفيدة ذات صلة بالمشــكلة وتبعاتها من المشكلات الخفية. وإذا كان العملاء لا يؤمنون أن إســتراتيجية جمع البيانات ذات صلة بالمشــكلة التي تم شرحها، فإنهم ســوف يتســاءلون حول خيارات المستشــار، حيث من المحتمل أن يبدو المستشار أنه يعمل على ضياع الوقت أو أنه يتبع طريقاً غير مثمرٍ/ (لا يؤدي إلى نتائج).

٤- **الدقة:** إن بعض الطرق عرضة للتحيز من قبل المستجيب والمستشار دون الطرق الأخرى. وقد لا يحصل المستشار في بعض المواقف على بيانات دقيقة من قبل المستجيب، أو أن تحيز المستشار قد يعطى لونًا - (إن صح التعبير) لبعض ما قد يراه في الملاحظات. وهكذا، فإن المقدرة للحصول على معلومات صحيحة عبر مدخل معين سوف يختلف قياسًا على الموقف وعلاقة المستشار مع العميل وأعضاء التنظيم.

٥- **المرونة:** تسمح بعض الطرق للمستشار بكثير من المرونة من حيث مواصلته في بعض الأسئلة التي له رغبة فيها أو بعض البنود التي قد تبرز أثناء مجرى جمع البيانات، وقد يكون المسح جامدًا غير مرن، كمثال، بسبب أنه بمجرد تصميمه وإدارته، فإنه ليس من الممكن إضافة أي أسئلة متابعة إليه. وتبدو المقابلات أنها أكثر مرونة مادام أن المستشارين يمكنهم تغيير الأسئلة أثناء سياق المناقشة.

كيف يمكن للمستشار إجراء الموازنة بين هذه المعايير وأن يختار من بين المداخل الخمسة؟ إن حالة كل عميل تحدد نوع مفاوضات فريدة بين المشكلة التي تم شرحها والعوامل التي تم رصدها أعلاه. وبكلمات أخرى (أي بمعنى آخر) فإن المستشار قد يستقر رأيه في ما هو ممكن مقابل ما هو مثالي. وللتعويض بالنسبة لأحد المداخل، قد يكون من الرأي المصيب إجراء موازنة بينه ومدخل آخر، وتجميع طرق مختلفة للحصول على بيانات أكثر تفصيلًا للغاية. وإن المسوحات، كمثال، يمكن أن تتبعها مقابلات أو مجموعات تركيز حيث يمكن لأعضاء التنظيم تقديم المساعدة في ترجمة النتائج. وبالمقابل فإن المقابلات التي تمت قبل المسوحات يمكن أن تعط المستشار رؤى حول ما هي أسئلة المسح التي يمكن توجيهها. وإن الخلاصة من ذلك هي أنه "باستخدام عدة طرق لتجميع وتحليل بياناتهم، فإن الأخصائيين يمكن أن يتجنبوا كثيرًا من المعوقات التي تنتج من الاعتماد على طريقة واحدة. وإنهم قد يحتاجون أيضًا أن يختاروا طرقًا تتفق مع مشكلات التحليل وتسهم في العلاقات التعاونية والمشورة المنتجة. (M.1.Harrison,1987.P21).

إن خلط الطرق وتقسيم الموضوع إلى مثلثات من عدة وجهات نظر يمكن أن يقوي ترجمة النتائج والبيانات أيضًا ويجعلها أكثر إغراءً في عيون العميل. وانتهى سوانسون Swanson (2007) في ذلك بالقول:" إنه في جميع الحالات، فإن استخدام أكثر من طريقة

واحــدة لجمع البيانات يعتبر مســألة ضروريــة للتأكد من الوصول لنتائــج صحيحة حول الاتجاهات، والعوامل، والأسباب التنظيمية في العملية، والفريق، وأداء الأفراد. "(P.122)

إن اختيــار مدخلٍ واحد، ربما يكون مفيدًا في ابتكار خريطة مثل التي في الجدول (7.2). وقياسًــا على وصف العميل للمشــكلة المقترحة، فإنه بمقدور المستشار أن يرصد "ترجمات" أخرى ممكنة أو مشــكلات خفية قد تســهم في توضيح الموقف الذي يتولى العميل شرحه. وحينذاك يمكن اختيار مدخل لجمع البيانات يتم من خلاله توليد أعظم كمية من المعلومات المفيدة حول تلك المســألة. وحيث إن هذا المدخل من المحتمل أن ينتج عنه بيان متكامل جــدًا عن طرق ممكنة لجمع البيانات، فإن على المستشــار أن يختار فقط تلك التي أكثرها صلة بمشــكلة العميل وتتواءم مع المعايير الخمســة التي تم شرحهــا أعلاه. كما هو واضح في الجــدول (7.2) وكمثال، فإن العميل قد يكون لديه مشــكلة مع "دورة الوقت لعمليات مطالبات التأمين"، وربما حتى يلاحظ أن الموظفين الجدد يبدو أنهم يأخذون وقتًا أكثر طولًا مقارنة بالذين هم أقدم بالخدمة. وقد تكون هناك العديد من الأســباب لهذا الوضع وأحد الأسباب قد يكون عدم تعلمهم العملية بالضبط حين التحقوا بالمنظمة. وإن المقابلات تكون مناســبة تمامًا لتقرير كيف أنهم تعلموا عملية المطالبات. وإن خريطة مثل هذه، يمكن أن تدفع المستشار إلى التركيز على مشكلة العميل وأيضًا أن يكون واضحًا حول الأساس المنطقي لمدخل جمع البيانات.

القضايا الأخلاقية في تجميع البيانات:

إن جمع البيانات ما هو إلا استجابة لاهتمامات أخلاقية. إنها ممارسة استشارية أخلاقية بمعنــى أن الغرض منها هو تجنب التصادم مع إفادة العميل المبدئية حول المشــكلة، وإنه بهذا الفعل فإن المستشــار يسعى للتوســع في رؤية العميل من أجل حل المشكلة الحقيقة على المدى الطويل. ويمكن للمستشــار أن يتجنَّب عن طريق جمع البيانات، بعض القضايا الأخلاقية التي سبق عرضها في الفصل السابق. وعلى كل حال، فإن جمع البيانات يقدم أيضًا للمستشــارين العديــد من الفرص لمواجهة مزيد من التحديــات الأخلاقية، والتي من بينها ما ســبق أن تمت الإشارة إليه مسبقًا في هذا الفصل. وإن الفرصة الرئيسية لحدوث مشكلة أخلاقية تختص بـ " ســوء اســتخدام البيانات" والتي "تحدث حين الموافقة الطوعية، أو أن

السريـــة في نظام العميل يتم اختراقها أو تجاوزها" (White & Wooten,1985,P.150). إن هذا المبدأ الأخلاقي إذا تم تجاوزه حين يكشــف الأخصائي ملاحظة معينة خلال المقابلة أو اجتماع لمجموعة التركيز بعد أن تقدم تعهدًا للمســتجيب أن الملاحظات سوف تظل سرية. وإنه بالنسبة لأخصائي التغيير، فإن الاقتباس من فحوى المقابلات، والمسوحات الورقية، وحقًا لقد تم تجميعها عن طريق إجراءات غير متطفلة هي بالضبط كما أنها أحيانًا جزءٌ من واقع الوظيفة. وإن ما يعتقده أخصائي تطوير النظم أنه ذو حساسية أو مسائل فيها مجازفة تقل عما يعتبره أعضاء المنظمة كذلك، وإنه ليس تطاولًا القول إن بيانات تم شرحها بطريقة غير مناســبة قد يكون لها نتائج مصيرية خطيرة لأعضاء المنظمة، بما في ذلك تحديد المســتقبل الوظيفي أو إنهاء الخدمة من الوظيفة.

جدول (٢-٧) اختيار مدخل جمع المعلومات:

الحقائق كالتي جاءت في شرح العميل للمشكلة	ترجمة ممكنة أو السبب (للمشكلة)	البيانات المطلوبة	أفضل الطرق ملاءمة
الموظفون المستجدون لا يقومون بالبحث في مطالبات التأمين بسرعة مثل الموظفين ذوي الخبرة	لم يتعلم الموظفون الطريقة / الإجراء بالدقة المطلوبة	اسأل الموظفين المستجدين حول تدريبهم التوجيهي المعرفي وحول التدريب	المقابلات
إن المبيعات في MID WEST متدنية بشكل كبير أكثر من المناطق الشرقية والغربية	إن أخصائي المبيعات في MIDWEST مبيعاتهم أقل من المناطق الأخرى	اجمع الإيرادات لكل موظف بيانات في كل منطقة للثلاثة أرباع الماضية	إجراءات غير متطفلة

وإضافــة إلى ما تقدم، فإنه قبــل جمع البيانات، فإن الأخصائيــين مطالبون أمام أعضاء التنظيم بتقديم توضيح حول ما سوف يتم عمله بالبيانات التي تم جمعها منهم، وإعطائهم الفرصة للمشاركة بموافقة حرة أو الاعتذار عن عدم المشاركة بدون أي تبعات. وإن الباحثين في البحــوث الأكاديميــة، مطالبــون عادة بتقديــم موضوعات للبحث ومنها اســتمارة علم

بالموافقــة وموضــح عليها غرض الباحث ومعلومات عمَّن يكــون الاتصال به، وأي فوائد أو مخاطر تنتج عن المشــاركة بالموضوع وينبغي على ممارس تطوير المنظمات أخذ ممارستهم البحثية بجدية كاملة.

وتتطلب هذه المبادئ الأخلاقية أن يكون الأخصائيون حريصين على حماية البيانات. إن المذكرات من المقابلات والمسوحات المكتوبة بخط اليد ينبغي الحفاظ عليها مع المستشار أو في موقــع مأمون تحــت القفل والمفتاح (أو كما يقال). وينبغــي أن يأخذ الأخصائيون في الاعتبار تســجيل المذكرات باســتخدام أســماء مستعارة بدلاً من الأســماء الحقيقة، أو باســتخدام الكتابة بلغــة الاختزال. وإن أي مرئي أو مســموع أو فيديــو يجب أن يكون مســموعًا أو يمكن النظر إليه فقط من قبل المستشــار (أو أولئك من هم مســموح لهم بذلك) وينبغي إتلافه بمجرد أن انتهت كتابته. وإنه من الســهولة أيضًا تسريب المعلومات عن غير قصد بين المقابلات بكتابة "سمعت الشيءَ نفسه من الشخص الأخير الذي أجريت معه المقابلة" (Farouhar,2005,P.227).

وأخــيراً، إن جمع البيانات يدار لمصلحة العميــل، وليس الأخصائي. وإن الأخصائي ينبغي أن يهدف إلى جمع بيانات ذات صلة بالمشكلة التي تم شرحها أو لإلقاء الضوء على مجالات ذات علاقة بالمشــكلة، كل ذلك بموافقة العميل. وينبغي على الأخصائي تجنب جمع بيانات فقط لأنها ذات منفعة أو أنها مفيدة لموضوع آخر.

الملخص:

إن جمع المعلومات هو أكثر الطرق فاعلية في تمكين المستشــار من التعرف على مشكلة العميــل ثم تقديم حلٍّ ذي فاعلية. هذا ويســتخدم المستشــارون طــرق جمع المعلومات للتعمق في وصف العميل في تقديم المشكلة بغرض تقدير ما هي المشكلات الحقيقية التي يمكن أن تســهم بمعرفة ما يشــاهده العميل. وإنه بجمع معلومات صحيحة عن المنظمة، فإن العميل والمستشــار ســيكون لديهما تفهم أفضل للمشكلة. ويســتخدم المستشار غالباً خمســة طرق لجمع البيانات هي المقابلات، ومجموعات التركيز، والمسوحات/ والاستبانات، والملاحظــة، وإجراءات متطفلة. وكل منها لها إيجابيات كما لها ســلبيات، لذلك فإن خليطًا مــن الطرق كمدخل قد يكون حلًا مثالياً. ويجب على المستشــارين التوازن بين الإيجابيات

والســلبيات لكل طريقة بما يقبل به العميل قياسًــا على الاســتثمار الذي تتم الحاجة إليه في المدخــل، والدخول، والصلــة، والدقة والمرونة. وهكذا فإن تم اقتراح إســتراتيجية لجمع البيانات للعميل فإنه يعني اقتراح تعاقد من نوعٍ آخر، أي عقد يتعهد فيه المستشــار على مســاعدة العميل بإدراك المشــكلة الخفية بديلًا عن المنظمة مقابل تقديم ما يلزم لتحليل المعلومات للوصول إلى الحل المناسب.

وفي الحالة الدراســية التي تجيء بعد هذا الفصل، ســيكون لدينا المقدرة على ممارســة تحليل مبادأة العميل في تقديم المشكلة واقتراح إستراتيجية لتجميع البيانات التي من شأنها البحث في عناصر أخرى للموقف وأي مشكلات خفية، انظر التمرين (2) في الملحق لممارسة تطوير خطط لجمع البيانات.

قراءات إضافية:

- Fink, A. (2002). The Survey Kit (2Nd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Seidman, I. (2006). Interviewing As Qualitative Research (3Rd Ed.). New York, Ny: Teachers College.

- Waclawski, J., & Rogelberg, S. G. (2002). Interviews and Focus Groups: Quintessential Orga¬Nization Development Techniques. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organiza¬Tion Development: A Data-Driven Approach To Organizational Change (Pp. 103–126). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). Unobtrusive Measures: Nonreactive Research In The Social Sciences. Chicago, Il: Rand Mcnally.

حالة دراسية: ٢ اقتراح إستراتيجية جمع المعلومات- شركة Aerotech

اقرأ حالة Aerotech وانظر في الأسئلة التالية:

١- ماذا يطلب العميل ؟

٢- ما المشــكلات المقدمة؟ ماذا تعتقد أن تكون هناك مشــكلات خفية؟ ما المشكلة التي من بين المشكلات الخفية التي يحتمل ان تكون المشكلة في نظرك؟

٣- ما البيانات التي يمكن ان توضح عما إذا كانت تحدث هذه المشكلات الخفية؟

٤- ما الطريقة في تجميع البيانات التي يمكن أن تستخدمها ولماذا؟ (انظر إمكانيه استخدام طريقة التحليل الواردة في الجدول (٧,٢).

٥- مــا فوائد وعيوب تلك الطريقة؟ ضمِّن حدًّا زمنيًّــا مقترحًا للمدخل الذي تختاره وأي تفاصيل عن طريقة جمع البيانات، بما في ذلك إمكانية المقابلة أو أسئلة المسح، الوثائق التي تُجمع، أو الملاحظات التي يمكن أن تجريها.

أود أن أشكرك للاجتماع بشخص، قال ذلك باتريك ديلا كروس Patrick Delacroix. "إن لدينــا قضية مهمة آمل أن تتمكن من معالجتها. إنها تكلف الشركة كثيراً من الوقت والمال، وإنني أعتقد أن المشروع الذي ســتقوم بالتخطيط له حقيقة ســوف يساعد في حلِّ مشكلة رئيسة في مجموعتنا"

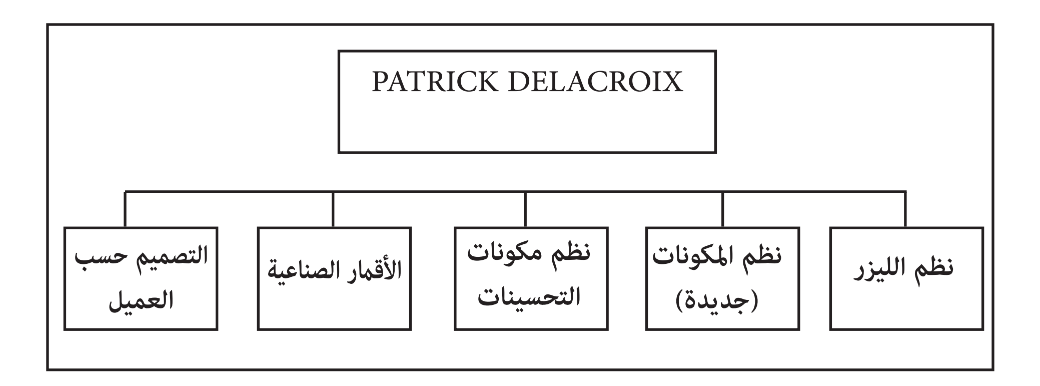
باتريك ديلا كروس Patrick Delacroix نائب الرئيس التنفيذي للشــؤون الهندســية لشركة Aeroteck وهي شركة تعمل في أبحاث الفضاء وأبحاث ومنتجات التكنولوجيا، وكان باتريك Patrick يجلس خلف مكتب في رئاسة شركه Aerotech. كاسند ويلسن Cassand Wilson مستشارة تطوير المنظمات في إدارة الموارد البشرية بشركة Aerotech تم تكليفها كمستشــارة في منظمة الهندسة وكانت تواقة أن تســمع أكثر عن المشكلة التي طلب منها باتريك Patrick مناقشتها معه.

وتقــع رئاســة Aerotech في ضواحي منطقة حضرية كبيرة. وتضــم الشركة مبنى من الإســمنت المسلح القديم تم بناؤه في السبعينيات (1970S) وهو قليل النوافذ، أو الزجاج الــذي يبهر الأبصار وخاصية فن العمارة الفولاذي الذي بالشركات الأخرى في المنطقة. وفي الحقيقة، في تلك الأيام فإنك قد تمر بسيارتك أمام الشركة دون معرفة أن هذه شركة تمتلك ملايين الملايين من الدولارات وأنها تقع في تلك المنطقة. وإن لشركة Aerteck تاريخًا طويلًا ومتميــزاً، ذلك أنها كانت توفر الإمدادات لأكبر المتعهدين الحكوميين الذين يســهمون في برامج الولايات المتحدة في الفضاء والدفاع في الثمانينيات (1980S) إلا أنها لم تكن لتحظى بهذا الوضع في العشرين ســنة الماضيــة. وعلى كل حال فإنها ضمــن متعهدين للحكومة فقدوا العلاقة الجيدة مع الحكومة حيث تفشت مشكلات الجودة لتغيير منتجات الشركة والتــي ابتليت بها منتجات الشركة. واعتبرت الشركة هــذا الوضع بإيجاز أنه إفلاس لكنها تفــادت إعلان الإفلاس حين تمت تســمية الرئيــس التنفيذي الجديد قبل أربع ســنوات. واســتطاع الرئيس التنفيذي الجديد مساعدة الشركة على استعادة عافيتها وذلك بمراجعة الإستراتيجية، وأنه نتيجة لذلك، فقد بدأت Aerotech الآن بالتنوع في مجالات أخرى يوجد عليها طلب عالٍ. وإن بعضًا من هذه القطاعات التجارية أصبحت مشروعات ناجحة جداً، لكن من الواضــح أن الضغط عالٍ لتحقيق النجاح في المجالات الجديدة في أعمال الشركة. وقد تنبأت مقالة في الصحيفة المحلية زوال Aerotech ، حيث إنه إذا اســتمرت الخسائر الســنوية في تصاعد بحسب المعدل الحالي، واستنادًا إلى تنبؤ المحللين الماليين فإن التنسيق من الخدمة للقوى العاملة أمر محتوم بنســبة (16) في المائة مثل العام الماضي. "وانتهت المقالة بالقول" إننا قد نشاهد الموت البطيء بإحدى الشركات الكبرى في المدينة. وإنها ما لم تندمج أو تتم حيازتها، فإننا ســوف نفاجأ إذا كنا لا نزال نســمع أخباراً عنها Aerotech في السنوات القادمة".

بــدأ باتريــك Patrick في شركــة Aerotech تقريبًا قبل (25) ســنة مضــت كمهندس مساعد، بعد ســنوات قليلة من حصوله على الدكتوراه في الهندسة من جامعة محلية، وقد عاصر التغييرات الواســعة في البحوث وتطوير المنتجات الهندسية في مختلف أدواره كمدير هندسة لصناعة المعادن، وكمدير- لقسم المكون الجديد، والآن كنائب الرئيس لكل العملية الهندســية. وعايش الانحــدار في عدد الموظفين والروح المعنوية بعد أن أرغمت مشــكلات

الجــودة على إغلاق عملية التصنيع، لكنه أيضًا أشرف على الارتفاع في الإيرادات بعد إطلاق منتجات المكون الناجح في الســنوات الســت الأخيرة. وإنه قريبًا جدًا ترأس أكبر خســارة في المواهب الهندســية الذي شهدته الشركة عبر برامج إنهاء الخدمة الطوعية أو الإجبارية وإن معظم اتجاه الإستراتيجية الجديدة قامت على أكتافه.

- ســوف أصل مبــاشرة إلى نقطة الهدف. وكما يمكنك أن تتخيل، أنني تحت ضغط شــديد للإفراج عن نظم الليزر الجديدة للسوق" هكذا بدأ بالقول.
- "إنه بإمكاني أن أفهم (ذلك)، قالت كاســندرا Cassandra "لقد ســمعت أن كل شيء في الطريق الصحيح في تطوير المنتج وعلى الأقل هل هذا صحيح؟"
- أتمنى أن يكون ذلك بهذه الســهولة "قال باتريك Patrick" إن تطوير نظم ليزر متقدمة عملية معقدة. وإننا نعتمد على أفضل وأكثر الناس ذكاء لابتكار بعض التطبيقات الخلاقة في تقنية الليزر المتقدمة في السوق اليوم، إذا نحن تقدمنا كما هو مخطط، ستكون نجاحًا منقطع النظير للشركة. إلا أنه لسوء الحظ، أننا لا نستطيع دائمًا التنبؤ بما يمكن أن يأخذه من وقت لتطوير منتج – أي منتج. وكم من الوقت لتكون مبتكرًا أمر فيه تحدٍّ بمعنى أنه موجود في إدارتنا، وإننا أيضًا ينبغي أن نجاري عجلة الزمن مع استثماراتنا المالية في مجال البحوث والتطوير. إننا نلقي ضغطا كبيرًا على مهندسينا، وإننا نعتمد عليهم في التوزيع."
- وأومأت كاســندرا Cassandra " إنني أســمع أن كثيرًا منهم يعملون بالليل وأيام العطلة الأسبوعية. لذلك ما الذي جعلك تدعو لاجتماعنا اليوم؟ "
- " أولًا دعني أقدم لك بعض الخلفية (في الموضوع). كما تعلمين، لدينا في هذه الإدارة خمس فرق هندســية: نظم الليزر، نظم المكونات (وهي تنقســم إلى فرقتين، المكونات الجديدة والتحســينات للمكونات القائمة)، تقنية الأقمار الصناعية، والتصميم حسب العميل. وإن كلًا من فريق الليزر والأقمار الصناعية حديث نسبيًا تم تنظيمهما بتلك الصورة منذ العام الماضي، وسوف تلاحظين أنهما المجالات الحرجة في اتجاه الشركة الجديد.



وإن للفرق الأخرى الامتياز نفسه الذي كان لهم في السنوات القليلة الماضية.

- واستمر باتريك Patrick قائلاً "إن قضيتي هي الإنتاجية. إن لدينا ميزانيات محدودة ونوافذ قليلة جداُ للتوزيع والتي نتوقع أن تؤدي إلى نتائج في العمل التجاري. وإننا إذا لم ننتج، فإن منافسًا سوف يقفز إلى السوق أسرع منا وإننا بالضرورة نكون قد خسرنا المعركة. والآن نحن لا نقوم في ذلك بأداء وظيفة بمستوى جيد جدًّا.
- "أخبرني أكثر بما تقصده من معنى الإنتاجية" قالت ذلك " كاسندرا Cassandra "
- "أقصد من ذلك بوجه عام أننا لم نحقق التزاماتنا للخروج بمنتجاتنا (للسوق)" ونتيجة لذلك، إننا نخسر في كل مرة نصيبنا من السوق كلما تأخرنا للوصول للنقطة التي تكون فيها منتجاتنا متوافرة أو (يمكن الحصول عليها). وهذا يؤثر على قوى المبيعات، وجهود التسويق، ومصداقية الفريق الهندسي."
- "ماذا تعتقد أنه يتسبب في الإنتاجية المتدنية؟" تساءلت كاسندرا Cassandra.
- "نعم، أعتقد أن هناك الكثير من العوامل، لكن يبدو أن الذي يبدو أنه أساس هو إدارة الوقت. وبديهي كيف أن مهندسين يقضون وقتهم مسألة حرجة. نريد أن يكونوا مهرة في ترتيب أولويات وقتهم في النشاطات ذات الأكثر في القيمة المضافة. بحيث تكتمل نشاطاتنا في التطوير.

- "أن تكتمــل في الوقت المحدد" توقف قليــلاً باتريك Patrick عن الكلام "إننا نريدهم أن يديروا ذواتهــم (الإدارة الذاتية) وأن يكونوا ذوي إنتاجية". لذلك طلبت (المقابلة). وأريد أن أطلب مساعدتكم في تصميم حلقة تدريبية لمعالجة بعض من القضايا التي أرى أنها في أوساط المهندسين. وأنك بالإمكان أيضًا إضافة بعضٍ من إدارة المشروعات أيضاً.
- "إننا بالتأكيد ســوف ننظر في ذلك" قالت كاســندرا Cassandra "دعني أســألك سؤالين لتفهــم أفضل ما يحدث في مجموعتك. ما الذي دفعك للنتيجة أنهم لا يســتطيعون إدارة وقتهم بشكل جيد؟
- "نعــم، من البديهي أن أكون قلقًا حول فريق نظم الليــزر" قال باتريك، "لذلك أنا أهبط السلالم كثيرًا للحصول على أحدث المعلومات ولأرى كيف تسير الأمور. وغالبًا في كل مرة أنا هناك أشاهد الأفراد يعملون لكن النتائج يبدو أنها ليست هناك".
- "ماذا فعلت حتى الآن؟" تساءلت كاسندرا Cassandra.
- "إنني أفضل أن أترك المديرين الذين تحت رئاستي ليقوموا بالإدارة. لا أريد أن أتجاوزهم. وإنهم يعلمون جيدًا أن الشركة بكاملها في انتظار المنتج ليكون جاهزاً. لكن يجب أن أكون عادلاً في هذه النقطة. ليس كل شخص، إنها في الغالب مجموعة تيد Td .
- "من هو تيد Td؟" تساءلت كاسندرا Cassandra
- "إن تيــد ليــمان Td Lyman هو مدير المجموعة الهندســية لنظم الليزر. التحق بالشركة العام الماضي في مثل هذا الوقت، مباشرة بعد أن أعدنا تنظيم المجموعة الهندســية وبعد أن أجرينــا التخفيضات في العاملين" قال باتريك Patrick . لقد جئنا به من الخارج ليقود تطويــر نظم الليــزر الجديدة. وإننا محظوظــون أن قمنا بتعيينه حيــث إن لديه خلفية واسعة في إدارة هندسة الليزر مع أحد منافسينا. إنه بالتأكيد بما لا يمكن تصديقه، محبوب جداً، وجاء بوثائق عظيمة".
- "أعتقد سمعت باسمه. وهكذا فإن المشكلة مع الإنتاجية هي في الحقيقة في مجموعة تيد Td"؟ قالت كاسندرا Cassandra.

• نعم، إنه منذ أن حضر فإن فريقه قاد ثلاثة مخرجات لمنتج جديد. اثنان من المنتجات تم رفع جودتهما والثالث منتج جديد. اثنان من الثلاثة تم تأجيلهما إلى ما بعد الميعاد الأصلي لتوزيعه" قال باتريك Patrick.

• "كيــف كانت تعمل مجموعة منتجات الليزر قبــل إعادة التنظيم وقبل انضمام تيد Td" تســاءلت كاسندرا Cassandra "كان مســتوى عملهم جيداً" قال باتريك Patrick. وهذا هو ما يتســبب في الإحباط حول التأخير في المنتج. لا يوجد سبب ظاهر لذلك. وقبل ذلك، كانت المجموعة تعمل كالآلة. وعندما يستلمون طلبًا لتصميم منتج يقومون بعمله، وأنهم كثيراً ما عملوا بميزانية أقل. أما الآن فيصرفون فوق الميزانية ولم يصلوا إلى التاريخ المحدد. إنها حقيقة مســألة محيرة بالنسبة لي شخصياً، بالفعل. وإنه منذ وصول تيد Td فإن الأداء هبط بشكل كبير. وهذا يقودني لطلبي الثاني. أود أن أسألك أن تلحقي تيد Td في تدريب عملي في الإدارة لبناء مهاراته الإدارية."

• " وقبل أن نتحدث بشأن تيدTd، دعني أوجه لك بعض الأسئلة حول المجموعة وتاريخها. من كان يقود المجموعة سابقا؟ سألت كاسندرا Cassandra

• "كيف كان ذلك الشخص من منظور المهندسين في المجموعة؟"

• " إيد هرمان Ed Herman كان مديرًا محبوبًا جداً. وإننا نأســف لفقده. إنه كان شخصًا جيــداً للشركة يعــرف كيف كان يتم عمل الأشــياء هنا، لكنه الآن في ميــدان الجولف في فلوريدا يســتمتع بوقتــه بعد التقاعد. إننــي أغبطه على ذلك وابتســم باتريك Patrick "وهكــذا حين ترك إيد Ed، ماذا حدث للمجموعة؟ "كيــف يمكنك أن تشرح لي ردة فعل الفريق." تســاءلت كاســندرا Cassandra باستفســار في ذلك. "لقد ترك إيد العمل قبل إعــادة التنظيــم. وفي الواقع، إن مغادرة إيــد Ed هي التي جعلتني أعيــد التفكير حول كيف نقوم بتنظيم الأشــياء بشكل مختلف. ومن أجل تحسين المنتج من فريق إيد الممتاز والمنتــج، نقلت بعضًا منهم إلى تقنية الأقمار الصناعيــة، وقليل منهم في تصميم ما يطلبه العميل. وتصورت أن ذلك سوف يعزز مهارات كل من هذين الفريقين، مادام فريق الأقمار الصناعيــة فريقاً جديداً، وأن التصميم حســب العميل عمل تجاري هامشي بدرجة عالية. وإن فريــق إيد Ed كان حقيقة متماســكاً. لكن بعد إعلان ذلك التحرك، فإن المهندســين

الباقيــين اللذين تــركا في الإدارة طلبا النقــل مع زملائهم إلى المجموعتــين الاثنتين. وإنني أعتقد أنهما فقدا زملاءهم القدامى، لكنني لا أستطيع أن أتحمل تسريح كل الفريق بهذه الصورة، لذلك فإنهما بقيا في مكانهما".

• "بعد أن تم توظيف تيد Td، كيف كان تجاوب الفريق؟" سألت كاسندرا Cassandra. لقد كان الفريق صغيراً في ذلك الوقت، لكنهم شــاركوا في عملية المقابلة، وأجروا المقابلة مــع كل من المتقدمين للعمل مع تقديم التغذية المرتدة عن كل شــخص، ووافقت على توصيتهــم بتعيــين تيــد Td. وأعتقد أن تلك كانــت عملية جيدة للرجــوع إلى مكتبهم بمديرهم الجديد. وما إن وصل تيد Td، كانت لديه مســؤولية توظيف ســتة مهندســين جدد ليحلوا مكان الموظفين الذين تم نقلهم لمواقع أخرى خلال تغيير الهيكل التنظيمي". أضاف باتريك "وكان الفريق يتكون من خليط من مهندسين جدد ومن هم بالخدمة في ذلك الوقت.

• قالت كاســندرا Cassandra "ما هو الشيء الآخر الــذي يمكن أن تخبرني به حول تكوين فريق تيد Td ؟ "دعينا ننظر. يوجد هناك قرابة اثني عشر مهندساً، يتفاوتون في العمر بين الأربعين وبدايات الخمســين. وأن الجدد التحقوا بالخدمة فقط في العام الماضي، وبديهياً، وبين أولئك الذين كانوا أصلاً بالخدمة وجزءًا من الفريق، فإن متوسط خدمتهم يحتمل أن يكون خمس عشرة سنة أو ما يقارب ذلك. ولديهم خلفية تعليمية واسعة، وأنهم من بين أعلى المهندسين مهارة الذين أبدًا قابلتهم".

• "كيف كانت الروح المعنوية بين أولئك المهندســين الذين تم نقلهم وأولئك الذين بقوا في مكانهم في مجموعة الليزر؟" سألت ذلك كاسندرا Cassandra.

• "وهنــا هــز باتريــك Patrick كتفيه: "جيد، إنني أفترض أنني لم أســمع أي شــكوى بالتحديد."

• باســتثناء مجموعة تيد Td، كيف يعمل الفريق الهندسي الآخر، بحســب تقديرك؟ سألت كاسندرا

- بــكل النجــاح، قال باتريــك Patrick. لم أكن أكثر ابتهاجًا بأداء فريقــي الأقمار الصناعية والتصميم حســب العميل منه الآن. وأنهم حقًا تجــاوزوا الصعوبات خلال وقت عصيب، خصوصًا مع تخفيضات الميزانية التي أثرت على كل من فرقنا بدرجة كبيرة. وهذا ما يجعله عجيبًا جدًا أن فريق تيد Td ومع الموظفين الدائمين في فريقه لا يســهمون بنفس الطريقة التي لدى الفرق الأخرى."
- " يبــدو أن تيــد Td جــاء بخلفية ممتازة جــدًا وبثروة من الخــبرة كمدير وكمهندس، وأن الفريــق كان فعــلاً وراء توظيفه." لخصت ذلك كاســندرا Cassandra. وإنه بتلك المؤهــلات وتحت تلك الظروف ما هو الذي يقودك لتفكر أنه بحاجة إلى تدريب عملي في الإدارة؟"
- " نعــم، فإنــه توجد لديــه خبرة إدارية، كما توجــد إدارة في Aeroteck. لكــن لدينا هنا طريقتنا الخاصة في عمل الأشياء. أعتقد أن تيد Td يحتاج فقط ليتفهم طريقه Aeroteck بالتحديد". قال باتريك.
- "قــل لي مزيــدًا مما تعنيه بطريقــة Aerotech ". لقد قلــت إن مجموعة تيد Td تفتقد الالتزام بالمواعيد المحددة وأنها تتجاوز الميزانية؟"
- "نعــم" قال باتريك Patrick. "نحن نســأل كل واحد من مهندســينا المديرين أن يطوّر خطة ربع سنوية نستخدمها كالتزام يغطي كل أعمالنا التجارية. إنني آخذ الوقت المحدد لتطوير المنتج الذي يبعثون به إليّ، أتقاســم أو أشــارك في ذلك مع التســويق والمبيعات بحيث يعرفون متى يبدؤون الدفع بالمبيعات الرئيســية. وأقوم بإرسال ذلك إلى العمليات حتــى يعرفوا المكونــات والأجزاء التي يطلبونها مقدمًا قياسًــا على حجــم التصنيع. كما أننــي أناقش الالتزامات المالية مع كبــير الموظفين الماليين بحيث إنها تقوم بوضع تنبؤات للإيرادات وتقوم باحتســاب التنبؤات المالية. وإن مصداقيتي تقوم على هذه الالتزامات. إن توقعات تيد Td دائمًا غير دقيقة وهي التي تتسبب بديهيًا في مشكلات، بالنسبة لفرق التسويق، والمبيعات والمالية.
- ماذا تعتقد أنه يتســبب في التنبؤات غير الدقيقة بالنســبة للميزانيــة وأوقات التوزيع؟" ســألت كاسندرا Cassandra. "هناك الكثير من الأشياء، لكن ينبغي القول إنني حين كنت

مديــرًا للمجموعة الهندســية، كنت دائمًا أخرج بتنبؤات حقيقية. كــما يذكر ذلك باتريك Patrick. ويحتمل أنني لســت دائمًا أفهم بشكل صحيح ولكن حتى حين أتلقى إلزامًا من أحد المهندســين فإن المهمة تســتغرق شــهرين للتوزيع، فإنني دائمًا أضيف من (10) إلى (20) في المائــة للميزانية وزيادة في الوقت، فقط تحوط للســلامة. قد لا تكون مجموعتي هــي الأسرع، لكننــا دائمًا في إطار حدود التنبؤات ". وابتســم باتريك Patrick " هل هذا هو المعيار دائمًا في الممارسة في معظم البيئات الهندسية" تساءلت كاسندرا Cassandra " نعم، إنه هو بالتحديد تقريبًا بحسب خبرتي" قال باتريك Patrick.

- ونظــرت كاســندرا Cassandra في مذكراتها." نعم، دعني أقــوم بالتلخيص. يوجد مدير جديــد مع فريق يتكون مــن موظفين جدد وموظفين قدامى بالخدمــة، وهذه هي أكثر الفــرق حداثة في الإدارة وأيضًا هو الفريق الأقل إنتاجيــة مقارنة بفرق مماثلة في الإدارة. وتحديداً، إن فريق تيد Td ينتج المنتجات في إطار تنبؤاته ودورة الزمن المحددة والميزانية. وأنت تطلب مني تقديم حلَّيْن اثنين: أحدهما برنامج تدريبي للمهندسين في فريق تيد Td بحيــث يدرّس فيه إدارة الوقت والأولويات، وإدارة المشروعات، والحل الثاني يكون تدريبًا عمليًّا في الإدارة ل تيد Td لمســاعدته ليكون أفضل في العمل عن طريق المســائل الإدارية مع فريقه، بما في ذلك برنامج إدارة الوقت وإدارة المشروعات. هل أنا فهمت ذلك بطريقة ســليمة ". "هــذا هو بالضبط" وحينــذاك صدر رنين الهاتف في مكتــب باتريك Patrick. "أخــشى أن لدي اجتماعًا آخر حســب الجدول. هل هناك أي معلومــات أخرى يمكن أن أقدمها لتساعدك للبداية؟
- " ربمــا. في هذه النقطة بالذات، على كل حال، لســت متأكدة أن برامج التدريب والإدارة في التدريب العملي التي تريد في القيام بتنفيذها هي الحلول المناســبة لمشــكلتك. ولست متأكــدة تمامًا ما هي المشــكلة الحقيقية، لكن لدي بعض الأفــكار. وأعتقد أنني أريد أن أجمــع مزيــدًا من البيانات قبل أن أقــدم أي توصيات. كيف يبدو لك ذلك ؟" تســاءلت كاسندرا. Cassandra
- " ما هو نوع البيانات الإضافية التي تريدين جمعها؟ كم من الوقت سوف يستغرق ذلك"؟ تسأل باتريك Patrick .

- "ســوف أقول لك ماذا. لماذا لا أكتب لك اقتراحًا مختصرًا يحدد البيانات الإضافية التي أود جمعها، وإنه بإمكاني أن أشرح ما أعتقد أن تقدمه لنا البيانات. وإنني ســوف أضم، بعض أفكاري حول أدوارنا في هذا المشروع، بما في ذلك ما أحتاج إليه منك وما تتوقعه أنت مني. وسوف أبعث إليك ذلك في ظرف الأسبوع القادم"
- "هــذا يبدو جيداً، لكن يجب أن تتذكري ضغط الوقت الذي نخضع له هنا. وإنني أتوقع أن أسمع منك ردًا (في ذلك) وانتهى بذلك" باتريك Patrick

الفصل الثامن

التحليل والتغذية المرتدة

استخدم مجلس الخدمات التعليمية التعاونية في نيويورك The Board Of Cooperative Educational Services Boces مدير مدارس جديدًا وقرر المراقب مبكرًا في دوره الوظيفي الجديد أنه بحاجة إلى التركيز على عدة دوائر مهمة، من بينها الموظفون الإداريون بالمجلس، ولجأ المراقب إلى اســتخدام مستشــارين لكي يفهم بشــكل أفضل ولكي يعالج أيضًا المســائل المهمة بالنسبة للمجموعة الداخلية، وذلك بإجراء مقابلات وتجميع ملاحظات حول الموظفين. وتركــزت اهتمامات الموظفــين في قضايا حول نقل أهداف مشــتركة وتفهــم الرؤية واتجاه المنظمة والمشــاركة في صنــع القرار وعمل الفريق. ونتيجة للتحليل فإن المستشــار والعميل والموظفــين جميعًا اتفقوا على أن سلســلة من ورش العمــل ودورات في التخطيط التجريبي ســتكون فعاليات مفيدة تؤدي إلى تحسين عمل الفريق وإلى توضيح الأهداف وزيادة الثقة والالتــزام. وقامت ورش العمل حســبما تم الاتفاق عليــه وكان التقييم عنها أنها كانت ذات فاعلية قوية من قبل الحضور. وبدأ وكأن المجموعة تسير في تقدم.

وفجأة، العقد على وشــك الانتهاء، ظهر نزاع خفي في شكل مواجهة بين المدير والموظفين. فقد تقدم سبعة من الإداريين بخطاب رسمي إلى المراقب يعبرون فيه عن أمور مهمة حول كثير من القضايا التي لم تخضع للمناقشة، أو أنها تعالج وأفادوا عن حواجز حالت دون نجاحهم في وظائفهم. وهكذا أصبح التحليل المبدئي موضع تســاؤل، مما أدى إلى جمع معلومات إضافية. وجرت جولة ثانية من المقابلات مع الموظفين الأعضاء، أبانت عن خلافات عميقة حول أجندة المراقــب، وأن الموظفين أفادوا أنهــم فقدوا الثقة في المراقــب وفي اتجاهاته ونظر المراقب في الاســتقالة وتم قيام ورشة عمل ثانية لتوضيح وتحديد الأدوار، وتحسين مهارات حل النزاعات وتحســين الثقة بين أعضــاء الفريق والمراقب بحيث يحدث انفــراج في الاتصالات فيما بينهم. وتعرف المستشــارون من الأحداث الفائتة أنه بينما تلمــح البيانات إلى النزاعات الخفية، فإن التحليل المبدئي أبان فقط جزءًا من تلك الصورة (Milstein & Smith,1979):

- لماذا تعتقد أن النزاع لم يتم اكتشافه في مرحلة جمع البيانات؟
- ماذا كان من الممكن أن يفعله المستشارون بشكل مختلف لجعل النزاع مرئيًا في وقت مبكر؟

يبــدو لكثــير من أخصائيي تطويــر المنظمات أنه ليس هناك أكــثر ضخامة مثل حجم البيانــات التــي تتولد من إجراء المقابــلات، ومجموعات التركيز، والمســوحات والملاحظات وجمع قياسات غير واضحة. واعتماداً على طول مدة التعاقد، فإن حجم المنظمة والجهد في جمع البيانات، أو حجم المشــكلة فإن مثل هذه البيانات يمكن بســهولة أن تصل إلى مئات أو حتى آلاف الصفحات من المذكرات والتقارير. ويحتمل أن هذه المذكرات قد تحتوي على وقائع شخصية وتفسيرات وملاحظات حيوية وبيانات إحصائية تم تجميعها من المسوحات، وكل منهــا قــد يعزز أو يناقض الآخر، أو التفســيرات الأولية للعميــل أو الأخصائي. ويواجه الأخصــائي عند هذه النقطة التحدي في فرزها جميعًا للرد على ســؤال بســيط لكنه مضلل ويناقش ذلك مــع العميل "ماذا يجري هنا؟" إن هذا هو هدف مرحلتي التحليل والتغذية المرتدة لعملية تطوير المنظمات.

ونتحــرى نحــن في هذا الفصل عن أغراض مراحل التحليل والتغذية المرتدة كما ســوف نناقش كيف أن المستشــارين يفــرزون ويحللون ويفسرون البيانات وصــولًا إلى نتائج من الممكــن إرجاعهــا إلى العميل. وســوف نعالج أيضًا ما هــي أنواع النتائج التــي يصل إليها المستشارون خلال مرحلة التحليل، وكذلك كيف تكون إدارة اجتماع التغذية المرتدة وصولاً لتقديم ومناقشة البيانات بفاعلية قصوى. وسوف نعالج ردة فعل العميل للتغذية المرتدة، بما في ذلك معارضة كل من عضو التنظيم ومعارضة العميل واســتجابة المستشار للمعارضة. وأخيراً فإننا سوف نتعامل مع القضايا الأخلاقية في مرحلتي التحليل والتغذية المرتدة.

وقد سبق لنا من قبل، ومن خلال جمع البيانات، والتحليل والتغذية المرتدة هنا باعتبار أنها مراحل بارزة في عملية الاستشارة؛ ملاحظة تداخل وتكامل تلك المراحل بعضها مع بعض في معظم التعهدات الاستشارية. ويمكن أن يحدث ذلك كمثال خلال جمع البيانات، النتائج الأولية (التحليل) مما يوحي للمستشــار أن يتبع طرقًا جديــدة لجمع البيانات، وكذلك أن التغذية المرتدة من العميل تقدم تفسيراً جديداً حول البيانات، مما يؤدي إلى عمق التحليل مــع وجود فارق بســيط. وإن هذه المراحل التحليلية لو تــم أخذها مع بعضها الآخر فإنها تمثل عملية معالجة للمشكلة التي شرحها العميل بصورة متكاملة بحيث يمكن اختيار الحل الصحيح مع هيكلية بأكثر الطرق الممكنة فاعلية.

التحليل: الاكتشاف والتقدير والتحليل والتفسير:

مصطلح "التحليل" من المصطلحات الشائعة في أوساط الأخصائيين، إلا أنه لسوء الحظ يحمل معنى يرتبط بنموذج مشورة الطبيب- المريض التي سبق شرحها في الفصل الخامس. ويجادل البعض أن التحليل يفترض نموذجًا يقوم على المرض، حيث إن الأنظمة تعالجه من المرض وأنها تضع المستشار في موقف الخبير العارف الذي يقدم العلاج. بينما يجادل الآخرون أن مرحلة التحليل تفشل في إبراز دور الأخصائي المعروف، هذا الدور الذي يقوم على مساعدة العميل وتحديد طرق من شأنها الوصول للمستقبل المرغوب فيه مع توافر فرص للتحسين حتى حين لا توجد مشكلات ظاهرة يمكن تحديدها أو وجود تحليل يمكن الوصول إليه (Marshak, 2013). ويفضل بعض الكتاب لهذا السبب بعض المصطلحات مثل الاكتشاف، الاستنباط والحوار (Block, 2014, P.163) التقدير، (Lawler, Nadler, & Camman, 1980) (Franklin, 1995) و(Noolan 2006) أو التحليل والتفسير. وبصرف النظر عن "بطاقة التعريف" يتفق الأخصائيون أن الغرض من التحليل هو " مساعدة المنظمة لتفهم سلوكها وموقفها الحالي- ماذا يجري وكيف تسير- بحيث يمكن عمل شيء ما في ذلك "(Manzini, 1988, P.14). وإن التحليل ليس فقط نشاطًا معلوماتياً، إنه يهدف إلى توليد العمل/(النشاط المستهدف). وإنه خلال مرحلتي التحليل والتغذية المرتدة يقوم المستشار والعميل للبحث عن منظور متكامل لحل المشكلة، منظور كان فقط من زاوية ضيقة بالنسبة للعميل حتى هذه النقطة. وذلك كما سبق أن كتب أرجيريس Argyris (1970): "تتكون المنظمات من البشر الذين يتأثر سلوكهم واتجاهاتهم بالوظائف التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها والمجموعة والمجموعات الأخرى التي ينتمون إليها، والعوامل الشخصية التي تخصهم. وهكذا، فإن كل فرد قد يرى المشكلة من منظوره الشخصي أو بشكل مختلف" (P. 156- 157)

وتوجد تفسيرات مختلفة للمشكلات اعتمادًا على الأدوار الوظيفية والمواقع الوظيفية وخبرات الأفراد وغير ذلك. فالمدير له وجهة نظر واحدة للمشكلة وأسبابها، وهناك وجهة نظر أخرى لمدير الإدارة الوسطى، وهناك وجهة نظر أخرى أيضًا لموظف المستوى الأول. وإن تعريف العميل كيف ينظر إلى المشكلة من هذه الزوايا المتعددة يمكن أن يعني أن "المستشارين والعملاء يدركون ويهاجمون (أو يواجهون أسباب المشكلة بدلًا

عن أعراضها (M. I. Harrison, 1994,P.16) وبالفعل فإن بلوك (Block,2011) يشــير إلى أن المديريــن يلجــؤون للمستشــارين من أجل أنهم حاولــوا مجتهدين بدون نجاح في حل المشــكلة قياسًــا على منظورهم المحدود لها وإن "مهمة المستشار الرئيسية هي تقديم صورة حديثة لما تم اكتشافه. وهذا يمثل 70% من المساهمة التي يمكنك تقديمها. ولنكــن واثقين منها (P.17). ويمكن لعمليات التحليــل والتغذية المرتدة أن يكونا حلين بحــد ذاتهما, ويمكــن أن يحفزا العميل ليتخذ إجراء لحل المشــكلة الخفية. ويوافق فير هارم ووري (Feyer Herm & Worey 2008) حينما لاحظا أن التقدير والأسئلة المثيرة هــي حلول قوية حتى إن كثيرًا من عمليات تطوير المنظمات تُعَدُّ متابعة كاملة التقدير من أجل أن يرى العميل المنظمة بوضوح - غالبًا يكون ذلك لأول مرة - ويمكن أن تتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين فاعلية النظام(P.4).

وغالبًــا ما يرتكب أخصائيو التطوير خطأين شــائعين في مرحلة التحليل. الخطأ الأول: يأخــذون التحليــل باعتباره حادثة أكثر منه عملية. كما يبين المثــل الافتتاحي أن التحليل ليــس حادثة لمرة واحدة- المنظــمات، المواقف، المجموعات والأفــراد جميعهم يتغيرون. فالبيانات الإضافية تطفو على الســطح والصورة سوف تستمر في التطور. إن التحليل ليس خاتمة يحدث في يوم واحد، لكن هي مجموعة من القناعات الأولية حول ما يحدث عمومًا لــكي تتبناها الإدارة والمنظمــة تتغير وتتطور ويجب كذلك أن يتطور الحل بناءً على تطور المنظمة.

ثانيًا: يرتكب الأخصائيــون دائمًا خطأ القيام بمفردهم بمعالجة عبء التحليل. وبدلًا من ذلــك، فإن التحليل بشــكل مثالي لا يكون عملية تدار من قبــل أخصائي التغيير وحده. وفي الواقع، إن كثيرًا منهم يفضلون مشاركة العميل أو حتى فريق من المنظمة في عملية التحليل ويقول بارتي وتشنسكي (1977) Bartee & Cheyunski إن التحليل ينجح بدرجة عالية حين يســتطيع الأخصائي إيجاد عملية للعميل يشــارك من خلالها في تطوير مجموعة دقيقة من النتائج أو الاســتنتاجات. ويكتبان في هذا الموضوع بقولهما "إن نظام العميل يصبح السلطة في تقرير وتحديد المعلومات المهمة لتي يشارك فيها". و" يميل العميل عادةً لامتلاك وتحمل المســؤولية للبيانات التي تم تجميعها (P.56). ويقــوم البعض بالترويج أو الدفاع عن إدارة ورش العمل التي من خلالها يتم تقديم المعلومات وتفســيرها من قبل أعضاء المنظمة بدلًا

مــن الأخصائي وحيداً (Bartee & Cheyunski, 1977; Moates, Armenakis, Gregory, Albritton, & Field, 2005)..

بتتبع نتيجة اســتطلاع مســحي متدني المشــاركة من قبل الموظفين، كمثال فإن موتس Moates وزملاءه (٢٠٠٥) قد ابتكروا مجموعة من الموضوعات التي ســبق اســتنباطها من النتائج التي تم الحصول عليها من المســح (الاســتبيان) والمقابلات. وطلب من المجموعات تفسير البيانات، وتقويم أهمية مختلف الموضوعات، وتطوير أفكار لمعالجة المشكلات التي تــم شرحها من قبل وحين فعل ذلك، فــإن عملية التحليل والتغذية المرتدة تمت بســهولة بواســطة المستشارين، لكن التفســير واختيار النشاطات التي يتم اتخاذها تقوم بها منظمة العميل. قد لا يكون هذا مناسبًا بالنسبة لبعض الثقافات التنظيمية أو موضوعات التحليل، لكن بالنســبة لكثير من الأحوال فإن من المحتمل أن مثل هذا المدخل ســوف يزيد من ثقة العميل في المخرجات (M.I. Harrison & Shirom, 1999).

وتتكون مرحلة التشخيص من عدد من النشاطات المحلة تم رصدها أدناه. هذا وقد تم الشرح لكل منها بالتفصيل في النقاط التالية:

١- حلل البيانات، بما في ذلك فرزها تحت موضوعات رئيســية. وبديهي أن استلام كومة من أوراق ومذكرات المقابلة أو اســتمارات المســح التي تمت تعبئتها وتسليمها إلى العميل دون تحليــل ليس بالــشيء المفيد. وبديلاً لذلك يجب على المستشــار تلخيص واختصار النقاط الرئيســية مــن البيانات. وينظر المستشــار في الموضوعات العامــة وفي البيانات وينظمها بطريقة تساعد العميل أن يفهم المشكلة.

٢- تفسير البيانات: يعني التفسير استخراج النتائج التي تدعمها البيانات. وإن دور المستشار هو تقديم الحقائق فضلاً عن تســهيل عملية إدراك وتداعيات التفسيرات، والمعتقدات، والاتجاهات، والآراء والاستنتاجات التي يقدمها أعضاء التنظيم.

٣- قم باختيار ووضع أولويات القضايا الصحيحة التي من شأنها حث ودعم العميل. وتؤدي جميع نشاطات جمع البيانات تقريبًا إلى كشف طويل بالقضايا والاهتمامات التي تسهم في المشكلات وإن بعضًا منها قليل الصلة بالمشكلة القائمة وإن اختيار تلك الأكثر حيوية ســوف يســاعد العميل في التركيز على مجموعة ضيقة من القضايا التي يمكن معالجتها،

مما يعني ضمنًا كشفًا مختصرًا من الأعمال. هذا وليس كل المواضيع ذات صلة متساوية أو مساهمة بالمشكلة، لذلك فإن المستشار يمكن أن يساعد العميل على تحديد المواضيع ذات الأثر الأقوى أو ذات الأولوية على المواضيع الأخريات.

إيجاد نماذج عن طريق تحليل البيانـات:

إن الهدف من تمرين التحليل لممارسي تطوير المنظمات هو تقليل كمية كبيرة من البيانات بتحويلها إلى نماذج يمكن إدارتها والتي سـوف تسـاعد في تنظيم المشـكلة في شكل خريطة فكريـة مفيدة (Argyris, 1970,P.157). وكما لاحـظ بعض من علماء الاجتماع فإن تحليل البيانات يعتبر نشـاطًا "غامضاً" (Marshal & Rossman, 1989) وإنه عمل خلاق ومفتوح ليس له نهاية (Lofland & Lofland, 1995) وقد يكون مربكًا لتقرير من أين تكون البداية وكيف يمكن تناول مثل هذه المحاولة. ولحسن الطالع فإن الباحثين في علم الاجتماع والذين تعاملوا لسـنوات مع هذه المشكلة قد طوروا حلولًا مفيدة سواء كانت البيانات كمية (مثل ما هو في المسوحات) أو نوعية (مثل ما هو في مذكرات المقابلة). برغم أن مشروعات البحث الأكاديمي وبرامج جمع البيانات في تطوير المنظماتOd كل له أهداف ومتعاملون مختلفون (Block, 2011) إلا أن أخصائيي تطوير المنظمات يمكن أن يطبقوا الكثير جدًا من ممارسات بحوث علم الاجتماع في مرحلة تحليل البيانات ويتعلموا منها.

إن كثـيرًا من الأخصائيـين يكافحون للحصول على تحليـل بيانات "صحيح" كما لو أنهـم - مجـازاً- يبحثون عـن إبرة مدفونـة في كومة قش تمثل البيانـات. وهذا ينتج عنـه افتراض غير صحيح هو أن هناك فقط تفسـيرًا واحـدًا حقيقيًّا. وكما يقول بعض الأخصائيين من منظور فلسفي، "إن التساؤل عما هي الحقيقة يظل غير مؤكد ويخضع للمراجعة "(Masarik & Pei –Carpenter, 2002). وبالإمكان تنظيم البيانات في أي نوع من الطرق، وإن تفسير وتحليل البيانات غالبًا لا ينفصلان من خبرة الشخص الذي يقوم بالتفسـير والفرز. وهـذا في الحقيقة هو ما يميز البحث الأكاديمي عن ممارسـة تطويـر المنظمات – فإن حكمة الأخصائي وخبرته لها الكثير لإضافته إلى العملية الخلاقة والإيحائية في تحليل البيانات (Block,2011). هذا ويتفق ليفنسون(Levinson (1994 بإضافته "إن الأخصائي يمثل الأداة الأكثر أهمية " (P. 27) وإضافة إلى ذلك وبرغم جهود

الأخصائي البارزة فإنه من المحتمل أن يكون الاتجاه أكثر صحة لاتخاذ عملية أقل ضغطًا للاتبــاع حين يقــر أخصائي تطوير المنظمات أنه لم يكن أبدًا قــادرًا على معرفة أكثر عن المنظمة مثل أصحابها (Schein,1999). وإن أحد المخرجات الأكثر واقعية هو أن يقوم الأخصائي بتطوير مجموعة من بيانات القاعدة والبيانات المدعومة بالنتائج الأولية التي تقــود إلى حوارات مفيدة مــع العميل والذي يمكن من الناحيــة المثالية أن يتعلم من النتائج التي توصل إليها الأخصائي وأن يشارك في تطوير حلول مناسبة.

هــذا وإن الإجراءات لتحليل البيانات هي عمومًا مأخوذة من طريقتين يحكمها المنطق في التبريــر مــن البيانــات (Babbie, 1992) (الطريقة) الأولى هي عملية اســتنتاجية يقوم مــن خلالها المحلل بتطبيق مبادئ عامة أو تطبيق نظريــة لحالة معينة أو (مجموعة من) الملاحظات. (والطريقة) الثانية هي عملية استقرائية/ أو استهلالية يقوم فيها المحلل بتقديم الأســباب من الملاحظات أو البيانات للوصول إلى مبــادئ عامة أو نظرية ما. ويمكن تطبيق هاتــين الطريقتين لتحليل البيانات من قبل الأخصائي تطوير المنظمات أيضاً. وتتكون عملية اســتنتاج تحليل البيانات من استخدام نماذج أو نظريات حول المنظمات والتغيير التنظيمي والســلوك الإنساني للمســاعدة وتفسير البيانات. وتتكون عملية الاســتقراء من قراءة وفرز البيانات الخام لاســتخلاص الموضوعات الرئيســية منها وتطويرها. إنها جميعًا مداخل عامة تمامًا مثل التحليل الإحصائي للممسوحات والاستبيانات.

التحليل الاستنتاجي: استخدام نماذج في التحليل

إن إحدى الطرق الشــائعة في تحليل البيانات هي اســتخدام نموذج التحليل بخاصة إذا كان قد ســبق اســتخدام النموذج لتطوير مدخل جمع البيانات، مثل المســح أو المقابلات، حيث يســتخدم النموذج لتحليــل البيانات باعتباره الخطوة التالية الطبيعية، ولاســتخدام النموذج عدة فوائد (Burke, 1994):

١- يجعــل عملية ترميز البيانات ميســورة: تقدم البيانات عــددًا محدودًا من الفئات يمكن إدخال بيانات بحيث يمكن فرزها، وإنه مع وجود فئة مســبقة التأسيس، فإن الأخصائي يمكنه بسهولة فرز تعليقات المقابلة في مختلف المجموعات.

٢- يمكن للنموذج أن يساعد في تفسير البيانات: يستطيع الأخصائي أن يلاحظ ما هي الفئات التي تحتوي على أكثر أو على قليل من التعليقات، أو يمكن أن يلاحظ ما هي الأوجه في النموذج التي حصلت على تركيز أكثر أو أقل. كما أن النماذج نفسها توضح العلاقات بين الفئات والتي يمكن استخدامها في التخطيط التجريبي (العملي).

٣- إنها يمكن أن تساعد في الاتصال بالعملاء. ليس كما هو الحال بالنسبة للنظريات أو اللغة الأكاديمية المعقدة، فإن النماذج غالباَ ما تكون صورًا أو رسًما بيانيًا يمكن فهمه بسهولة، وذلك مما يجعل من السهل توجيه انتباه العميل لمجالات معينة ذات اهتمام (بالنسبة له).

ولقد بحثنا من قبل في هذا الكتاب في عدد من نماذج التحليل المتعارفة والنماذج هي:

- نموذج الصناديق الستة Weisboard Six Box
- نموذج التطابق Nadler Tushman Congruence Mel
- نموذج Burke Litwin Mel وهو خاص بالأداء التنظيمي والتغيير. (وإن كلًا من هذه النماذج تم شرحه في الفصل الرابع) واستخدمت جميع هذه النماذج بنجاح في العديد من التعهدات في الـ Om لتحليل المشكلات واقتراح مجالات تستدعى الانتباه. وإن كل نموذج يختلف عن الآخر في اختياره للغة والعلاقات. وهكذا فإن كل نموذج يعطي شيئًا يختلف قليلًا بالنسبة للممارس للنظر فيه (Nadler, 1980). وإن أحد العيوب هي أن جميع هذه النماذج الثلاثة هي خاصة بكامل عمل المنظمة واستخدام واحد من النماذج الثلاثة لتحليل البيانات التي تم تجميعها من المقابلات على أساس قناعة الفريق بكيفية تخصيص المشروعات سوف لا يكون ذلك مفيداً. وإن نماذج محددة مثل تلك التي تم تطويرها للقيادة أو الإدارة (مثل ذلك لـ ليكرت Likert ذي الأنظمة الأربعة أو بليك وموتون Blake and Mouton الشبكة الإدارية Managerial Grid) التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني، وارتباط الموظف، أو عمل الفريق قد يكون أكثر فائدة في بعض الحالات.

- ويقدم بيرك Burke (1994) مثالًا في كيف أن طريقة التصنيف تم استخدامها بنجاح في حالة واحدة استخدم فيها ويسبورد Weisbord نموذج الصناديق الستة، وذلك لتحليل بيانات من المقابلات مع ثماني مديرين في شركة للخدمات المالية. فقد قام بفرز تعليقات من أجريت معهم المقابلة حسب القوة والضعف بواسطة كل من مكونات الصناديق الستة لـ ويسبورد

Weisbord، وكذلك وضع بطاقة على كل تعليق كجزء من النظام الرسـمي أو غير الرسـمي. وحين تم تصنيف البيانات بهذه الطريقة، فقد لاحظ أن التنظيم غير الرسمي كان أقوى من التنظيم الرسمي خاصة في القيادة الإدارية وأن فئات الأهداف ضعيفة مقارنة بالأخرى. وتم تصميم أجندة اجتماع خارج الموقع للتركيز على الأهداف، والغايات والإسـتراتيجيات، إضافة إلى بناء فريق قيادة رسمي عن طريق العلاقات غير الرسمية التي سبق أن تم تأسيسها.

وفضلًا عن هذه النماذج المعروفة بشـكل واسع، فإن كثيرًا من الأخصائيين يستخدمون نماذجهـم الخاصة التي هم قاموا بتطويرها اعتمادًا على خبرتهم الشـخصية. ويشـير بيرك Burke (1994) أن معظـم هذه النماذج غير منشـورة وأن مائة ممارس مختلف يمكن أن يصدروا مائة نموذج تحليل مختلفة (Pp. 53- 54)، وهكذا ليس هناك دائمًا اتفاق حول أي النماذج هو الأفضل ولأي حالة. وإن تنوع النماذج يمكن أن يكون مكسـًبا أو عيباً، بسـبب الافتراضات التي في النماذج.

وكما ناقشـنا في الفصل السـابع حين عرضنا اسـتخدام النماذج في تصميم المسـح، فإن النـماذج يمكن أن تكون مقيدة وإن نظرية النظم نموذج تحليلي شـائع مثلاً. كما أنها أيضًا تجعـل انتباهنا يركز على عمليات تنظيمية مصممة رسـميًا ويتجاهل جهود التفسـير من قبـل أعضاء التنظيـم، والتي يمكن أن تكـون مهمة لتفهم كثير من المشـكلات التنظيمية. إن الفائـدة الحقيقية للنماذج في مسـاعدتنا في حصر وتركيـز البيانات يمكن أيضًا أن تكون معوقاً. فالنماذج يمكن أن تلقي الضوء لشد الانتباه لمجالات معينة لكن تسمح لنا بتجاهل الأخريات، وكثيرًا ما يجعل العمليات تبدو أكثر بساطة (C2000(Golembie Wski).

وخطورة أخرى هي أننا قد نبالغ في الاعتماد على النماذج، بحيث لا نرى أنفسـنا نعمل بـدون هـذا النموذج. وملاحظـة أخيرة للتحذير حول اسـتخدام المدخل الاسـتنتاجي مع النمـوذج، هو أنه في حين يسـاعد في التصنيفات ويعتمد على القضايـا والتعليقات. وهذه ليس بالضرورة تمثل القضايا التي جعلها الأكثر طاقة وعاطفة. وبكلمات أخرى، فإن قليلًا من المشاركين قد يميلون بقوة إلى موضوع واحد، والذي يمكن أيضًا أن يكون مهمًا جدًا بالنسبة للمشـكلة الحالية، وآخرون قد يكونون أقل حماسـة حول موضوع كثيرًا ما يثار. وببساطة فإن خمسة تعليقات ترتبط "بالقيادة" قد لا تكون موجهة بقدر كاف لاتخاذ إجراء حولها.

تحليل افتتاحي: استخراج موضوعات رئيسية:

إن التحليل الاســتنتاجي ليس مثل التحليل الاستقرائي فهو يعمل بدون وجود مجموعة فئات مقررة ســلفاً. بمعنــى أن محلل البيانات يقرر ماذا ســتكون الفئات. إن إحدى فوائد مدخل التحليل الاســتقرائي هو أن البطاقة التي ترمز للفئة يمكن أن تتناغم بشــدة مع لغة أعضــاء التنظيم. كما أن بالإمكان جعل الفئات بحســب العميل بالنســبة للمشروع بحيث يمكن اســتخدام أكثر أو أقل عدد مــن الفئات اعتمادًا على كيف يريد المستشــار أن يقدم البيانــات. كــما أن هذا المدخل يمكن أيضًــا أن يمكن من إيجاد نمــوذج يتوافق مع موقف العميل، موضحًا العلاقات بين الفئات والموضوعات والمجموعات التنظيمية والأعضاء.

وهنا مثال بسيط في كيفية استخدام هذا النموذج:

تخيل أن عميلًا استخدم مستشارًا لتقرير لماذا عجز الفريق عن تنفيذ المشروعات الثلاثة الرئيســة السابقة حسب الجداول، ثم وصل إلى الملاحظات العشر التالية التي تم استنباطها من مقابلات فردية مع أعضاء الفريق:

"إن مدير مشروعنا لم يكمل الميزانية بدقة"

"أخذت الإدارة وقتًا طويلًا لتقرير ما هو الاقتراح الذي تقبله"

"ليس لدينا النظم الضرورية البديلة ليستخدمها مديرو المشروع"

"إن جداول الإجازات أربكت العمل حيث لا يتواجد أعضاء الفريق"

"تنقل الإدارة أعضاء من الفريق لمشروع آخر أكثر حرجاً"

"بداية، إن الجدول لم يكن دقيقاً"

"إننا لا ندفع مرتبات كافية لتوظيف أفضل الأفراد المؤهلين"

"لا يدفع أجر للعمل الإضافي بالنسبة لمديري المشروع"

"لقد قامت الإدارة بتغيير حجم المشروع في منتصف الطريق لإنجاز المشروع".

"ليس لدينا مقدرة للدعوة لمؤتمر يضم أعضاء الفريق في المواقع البعيدة".

ويمكن تصنيف هذا المعلومات في أربعة مجالات، هي:

- تخطيط المشروع" الميزانية والجدولة"
- التعويضات/والمكافآت "أجر العمل الإضافي (خارج الدوام) والرواتب"
- الإدارة (النطاق، الموارد، صنع القرارات).
- الأدوات(النظم، الدعوة لمؤتمر)

ويمكن أن يستند نظام التصنيف الثاني إلى الشخص المحدد في التعليق (حذف الاثنين اللذين لا يتناسبان مع هذا المخطط):

- مديرو المشاريع(الميزانيات، العمل الإضافي، النظم).
- المديرون(صنع القرار، النطاق، الموارد المتحركة)
- أعضاء الفريق (جداول الإجازات، الأعضاء في المواقع البعيدة).

وأيضًا نظام ثالث:

- النظم المالية (الميزانية الأجر للعمل الإضافي، التعويض).
- نظم التقنية (الدعوة لمؤتمر، النظم).
- عمليات الموارد البشرية (جداول الإجازات).
- العمليات الإدارية (صنع القرار، حجم المشروع، التخطيط للموارد).

فمن هذا ما هو تصنيف دقيق للملاحظات. وحقيقة إنه يمكن أيضًا استخدام عدد من الفئات الأخرى، وبذلك يتقرر كيف يكون فرز هذه التعليقات اعتمادًا على خبرة المستشار، واختيارات العميل، وثقافة المنظمة، وأسأل نفسك ماذا سيتعلم العميل حين تقدم له البيانات بكل الطرق. وماذا ترى في الطرق الثلاثة التي تم رصدها وتنظيمها أعلاه؟ هل تتعلم أكثر عن طريق تقديم واحدة دون الأخرى؟

هل تعكس هذه الطرق بالضبط البيانات أو أنها تجعلها تبدي اهتمامًا أحاديًا أكثر أهمية أو أقل من ذلك كما هو مستحق أو مفترض.

ويلاحــظ أن كلًا مــن هذه المجالات التي تم رصدها أعلاه تكشــف قليــلاً من محتوى البيانــات. وإن العميل لا يســتطيع أن يقــرر في الحال من العنــوان" التخطيط للمشروع"، عــما إذا كان ذلــك يعني قــوة أو ضعفاً "أو حتــى خليطًا من الاثنين" وذلك من اســتقراء البيانــات. ولعلاج هذه الحقيقة فإن بعض الأخصائيــين ينصحون باتباع خطوة إضافية هي صياغة بطاقات أو رموز الهوية أو الفئات في شكل جمل وعناوين موضوعات تشرح محتوى البيانات بشــكل أكثر وضوحًا مثلاً، اســتخدام "الأدوات" الفئوية أعلاه فإن بإمكان الأخصائي كتابة جملة تشرح وتنظم بيانات واستشهادات من البيانات كأمثلة لتعزيز وتوضيح الحالة التي هي قيد النظر:

قد لا تكون الأدوات الحالية كافية لدعم فرق المشروع.

- "نحن ليس لدينا النظم الضرورية في الموقع يستخدمها مدير المشروع".
- "نحن ليس لدينا مقدرة للدعوة لمؤتمر ليضم أعضاء الفريق في المواقع البعيدة"

إن تعلــم تحليل البيانات من هذا النوع يتم بشــكل أفضل عن طريق الممارســة وإن الأخصائيــين كل منهم له طريقته التي يفضلها بالنســبة لترميز البيانات. وعمومًا إن معظم الأخصائيين يتبعون الترميز الاستقرائي كما يتبعون الخطوات التالية:

١- أولاً: اقرأ مرة أخرى جزءًا كبيرًا من البيانات دون أن تسجل أي مذكرات. وإن الغرض من ذلك هو أن تكون تعايشــت مع البيانات واعتدت عليها عموماً وليس لاتخاذ أي إجراء في هذه اللحظة.

٢- ثــم ضع البيانات جانباً، أكتب عددًا من الأفكار الرئيســية أو الموضوعات التي تبرز مما قرأتــه الآن. هذا قد يكون تحديًا وقد تــترك فراغًا لكن واظب." لا تفاجأ بعد ان فعلت ذلك أنك لست أفضل مما كنت من قبل. قد تكون لديك مشكلة للكشف عن اتجاهات معينة.... لا تنزعج (Manzini, 1988, Pp.77-78).

٣- قم بعد ذلك بمراجعة البيانات مرة أخرى واسأل نفسك ما الغرض من هذا التعليق أو ما الفكرة أو المفهوم أو المثال الذي تنقله. ضع في التعليق الرمز/ أو البطاقة المميزة المناســبة والتعليق في المثال أعلاه "بداية أن الجدول لم يكن دقيقاً" ويمكن أن يوسم "بتخطيط المشروع".

٤- واصــل قراءة كشــف التعليقــات، حيث كل تعليــق يوضع في الفئــة (أو لأكثر من فئة واحــدة). وهي أصلًا في موقعهــا أو أن تكون مثالًا لفئة جديدة إذا لم تكن تماثل أيًا مما تم ابتكاره حتى الآن.

٥- قم بفرز جميع التعليقات بعد تحليلها ويكون الفرز بحسب الفئة وقم بتثبيته أو تأكيد صحته، وإن كل تعليق وضع في مكانه الصحيح. وانظر في الفئات التي بها تعليق بسيط وتلك التي بها تعليق وفير.

٦- قرر عما كانت الفئات المشــبعة "يمكن أو ينبغــي تجزئتها أكثر وعما إذا كان الملاحظات المنفردة استثنائية حقًا أومن الممكن ضمها مع فئة أخرى.

٧- اكتب وصفًا يُعنى بكل فئة وإمكانية علاقتها بالفئات الأخرى.

وبحسب ما تستنتجه من الشرح والأمثلة أعلاه، فإن التحليل الاستقرائي قد يكون مستهلكًا للوقــت وحتى محبطًا للآمــال في حين أن البيانات متوافرة بكــثرة. إنها تتطلب قراءة لعدة مــرات عبر البيانات المتراكمة /الكثيرة ليكون أمــرًا مألوفاً، مع القضايا وهذا يتطلب المرونة واتجاهًــا منفتحًا من جانب الأخصائي. كما أن التحليل يتطلــب قراءة البيانات لعدة مرات ليكون ملمًا بالموضوعات. كما أن ذلك يتطلب من جانب الأخصائي المرونة مع اتجاه بذهن متفتــح. وحيث إن الفئات لا تتواجد حتى يقوم الأخصائي بوضعها فإن المدخل الاســتقرائي قــد يتطلب معرفة أكثر بالمنظمة وبالبيانات أو بالنظريــة التنظيمية عمومًا وذلك أكثر من المدخل الاستنتاجي.

وينبغي هنا الإشــارة إلى ملاحظتين تحذيريتين أولاً: بســبب أن المحلل يضع الفئات فإن هنــاك خطورة بملاحظــات معينة لتبريــر آراء أو معتقدات الأخصائي (وقــد يكون صحيحًا ولاسيما بالنسبة للمستشارين من الداخل) بحيث إن ملاحظات معينة أو فئات تحصل على وزن أكبر مما تســتحق. وإن الأخصائي الذي لديه خبرة ســلبية مع الإدارة العليا في مشروع آخر قد يبحث عن غير وعي عن ملاحظات حول الإدارة لدعم رأيه أو رأيها الشخصي. ومن الجانــب الآخر فإن إدراك الأخصائي هو مصدر قوي للبيانات وأن الإنصات لهذا الصوت من الداخــل قد يكون مدعاة للتبــصر في تقرير كيف يكون تحليل البيانات. وثانياَ يجب توجيه عناية كافية إلى لغة الأخصائي واختياره للكلمات والتعبيرات المستخدمة في تلخيص الفئات.

وإنــه في المثــال أعلاه الخــاص بالأدوات يحتاج الأخصــائي إلى التفكير فيــما إذا كان وصف الأدوات "غير كاف" ويعتبر تمثيلاً عادلاً لما تم سماعه في المقابلات وهل هناك عبارة أكثر قوة مــن "قد يكون" هي أكثر دقة تعكس ما تم قوله؟" وســوف نناقش فيما يلي طرقًا لمعالجة هذه المسائل:

التحليل الإحصائي Statistical Analysis:

يمكن أن يكون التحليل الإحصائي أداة قوية في تحليل البيانات في المسوحات (خاصة تلك التي تتصل ببنود في نظام ليكرت (Likert) والتحليل رفيع المستوى لموضوعات تولدت عبر عمليات اســتقرائية أو استنتاجية خاصة بتصنيف الفئات. إن التحليل الإحصائي مجال شائع في مجال رضا الموظفين على مســتوى المنظمة ككل أو مسوحات الارتباط كمثال. وإن طرق إدارة الاختبــارات الإحصائية تُعَدُّ أكثر تعقيدًا لتقديمهــا هنا وإنها مقارنة بالتحليل النوعي، فإن الإجراءات الكمية من المحتمل أن تكون ضرورية في حالات قليلة. وإنه ينبغي أن يكون معظم أخصائيي تطوير المنظمات ذوي دراية كافية بأســس الرســومات البيانية ومعتادين عليها (مثلًا جداول التوزيع التكراري، الرسوم البيانية، محاور Y,X، محور التماثل، ورسومات الخطوط ,الخطوط والأعمدة، والإحصائيات الوصفية (مثل المتوســط والمستقيم والأسلوب) لتفسير معانيها وشرحها للعميل.

وإنه بالنســبة للأحصائي ذي التوجه نحو البحوث الإحصائية، فإن الاختبارات الإحصائية القويــة يمكــن أن تكون ذات طرق مغريــة في تحليل المنظمة، وغالبــاً، وعلى كل حال فإن العمــلاء الذين ليس لديهم الخلفية البحثية التي لدى المحلل يجدون هذه الاختبارات أقل إغراء "وكثيراً ما يرى الشــخص مستشارين أو باحثين يضعون كتلة فوق كتلة من مخرجات الحاســب الآلي على العميل الذي يفترض أن يكون شاكرًا بهذا العبء الذي يؤدي إلى إغراق مكتبــة ويتســبب في إرباكــه" Nadler (1977, P.149). وإن الوقت والجهــد الذي يبذله الأخصائي لكي يشرح النتائج المســتفادة من عينات (T-Test) المشتملة أو Anova قد ينتج عنــه صرف اهتمام العميل عن القضية الحقيقية التي يجب التعامل معها. وإن الكثير جدًا من التفاصيل الإحصائية قد تقود العميل أيضًا ليســأل عددًا من "الأســئلة المهمة والدقيقة مثل: "هل هناك فروقات إحصائية مهمة في متوســط التجاوب بالنســبة للسؤال (15) بين

المبيعات والتسويق؟" والتي تتطلب عمل اختبارات إحصائية جديدة وبذلك تسمح للعميل أن يؤخـر مرحلة التنفيذ، وهذا نوع من المعارضة المحتملة التي سـوف يتم شرحها لاحقاً. وإن أفضل مدخل هو أن تكون حكيماً عند اسـتخدام الإحصاء ليشمل فقط ما يكفي لبناء حالة ضغـط دون إغراق العميل ببيانات أكثر من اللازم. نادلر Nadler يوصي بضم بيانات بسيطة ذات صلة وميسورة بقدر كاف لغير الخبير للتفسير مع رسومات مرئية لمساعدته في تلخيص الحقائق المهمة.

تفسير البيـانات:

إنه حين يتم فرز البيانات حسـب الفئات وتفسير التعليقات الخام فيها إلى الموضوعات الأكثر وضوحًا تظل المهمة لتطوير التفسـيرات أو الاسـتنتاجات من البيانات لتقرير ما هي النتائـج التـي يمكن الحصول عليها. ويمكـن للممارس الآن أن يثير عددًا من الأسـئلة حول البيانات، مثل التي تمت مناقشـتها حين التعاقد مع العميل: ما نقاط القوة والضعف التي تم شرحها؟ ما طبيعة المشـكلة حسب البيانات؟ ما الأسـباب التي في البيانات أدت إلى تفا المشكلة وكيف هذه تختلف عن رأي العميل؟ ماذا تم عمله اليوم لحل المشكلة؟ هل هناك اي اختلافات في البيانات بحسب أي متغيرات شخصية ذات مصلحة (في الأمر)؟.

وإنه من السـهل في هـذه العملية التجاوز عـن غير وعي من الحقائـق والبيانات إلى الاسـتنتاجات، بما في ذلك بعض الاسـتنتاجات التي قد لا تكون مدعومة بالبيانات. ويقدم ليفنسون Levinson (1994) توصية ذات طبيعة تعليمية (إرشادية) حيث يقول:

ينبغي أن يكون الأخصائي قادرًا على أن يستشـهد بالحقائق التي صدرت منها الاستنتاجات وتحديد الاستنتاجات البديلة الممكنة، وشرح الأسباب في اختيار أحدها دون الآخر (Pp.43 -44) إن نتيجة مثل أن الموظفين لا يثقون في الإدارة العليا " يمكن استنتاجها من العديد من الحقائق التي وردت في المقابلات: فالموظفون يشعرون أنهم يعاقبون لسلوكهم في قبولهم المخاطرة، إنهم يختارون عدم الإبلاغ عن المعلومات السيئة ويقدمون أمثلة بوعود المديرين والتي لم ينفذوها. إن تلك الحقائق لدعم الاسـتنتاج يسـاعد في تعزيز احتمال أنه تفسـير معقـول، وإنه يعطي الطرفين العملاء وأخصائيي التغيير ثقة أكثر في النهاية.

هناك سـبب واحد يجعل من السـهل الوقوع في سـهو خطير بالنسبة للاستنتاجات التي لا تدعمها البيانات، هو أن الأخصائيين قد يخلصون إلى نتائج قياسًـا على تجربتهم الشـخصية، وإمكانية نظرتهم عبر البيانات لدعم رأي كانوا هم يتمسـكون به من قبل وإن خان (2004) Khanكمثال يصف تجربة استشارية قوية خاضها مع جهاز خدمات اجتماعية، حيث إنه بسـبب أصوله الشخصية العائلية، بدأ في الوقوف إلى جانب أعضاء التنظيـم وهـم يوجهون اللوم لمدير الجهاز للمشـكلات بالجهـاز. إن الافتراضات حول القيادة وقوة فاعلية وسـلوك التابعين ومسؤوليتهم وتعاطفه الشخصي مع بعض الأدوار التنظيميـة جميعهـا تجمعت لدفع خان Khan نحو تفسـير معين حـول من يتحمل المسـؤولية في المشـكلة وبعيدًا عن معالجة القضايا ذات الحساسـية بما في ذلك فاعلية العنصرية والجنس.

ويوجـد الكثير من الطرق التي تجعل الأخصائيين يتحاشـون هذه المشـكلة ويقومون بتطوير نتائج أكثر عقلانية. إحدى الطرق هي القيام بالتحليل لعدة مرات وبطرق مختلفة. إعادة فرز البيانات في فئات جديدة أو اسـتخدام عدة نماذج يمكن أن تؤكد صحة التحليل أو تـؤدي إلى نتائج بديلة. جرب الاثنين الاسـتقرائي والاسـتنتاجي لمعرفة ما ينتج عن ذلك. وطريقـة أخرى هي دعوة زميل ليس له معرفة بالبيانـات (إذا كانت اتفاقيات السرية مع العميل تسـمح بذلك). إمـا للقيام بإدارة تحليل ثاٍي للبيانات أو أن يسـتمع حينما يشرح المحلـل النتائج التي تم اسـتنتاجها. ويمكن للممارس الثاني أن يجري اختبارًا للاسـتنتاجات للتأكـد أنها مدعومـة بالبيانات. وطريقـة ثالثة هي الأكثر بداهة هـي العمل عن طريق العملية التفسيرية مع العميل. فإذا كان من الممكن الحصول على عدة تفسيرات، فإن إجراء حوار مع العميل يمكن أن يوضح ما هو الأكثر عقلانية منها. ومرة أخرى، فإن دور المستشار أقل من المجيء بالإجابة الصحيحة والحقيقية للعميل وأكثر من تسهيل عملية تعلم تسمح للعميل البحث عن صورة بديلة وأن يكون له مدخلٌ لزاوية كانت غائبة حتى هذه اللحظة ويلخص الشكل (١-٨) هذه الآراء الثلاثة:

الشكل (١-٨) تجنب المحاباة في تفسير البيان

إعادة الفرز	١. حاول فرز البيانات مرة أخرى مستعملاً مدخلًا مختلفًا (استقرائيًّا أو استنتاجيًّا) حاول استخدام نموذج مختلف. إذا كان واحدٌ قد تم استخدامه أولاً.
اطلب المساعدة	٢. إذا كانت اتفاقيات الأسرار تســمح بذلك فاطلب من أحد الزملاء المساعدة في جمع البيانات والتحليل.
اسأل العميل	٣. اُدعُ العميل ليحلل البيانات الخام لمعرفة إذا كان قد وصل إلى نفس النتائج.

اختيار وتحديد أولويات الأفكار:

مــع تطوير الأفكار واســتخراج النتائج الأولية، يجب على الأخصــائي أن ينظر في الأفكار التــي ينبغي رفعها إلى العميل؛ وذلك أن مجموعها ليــس في العقد الحالي كما أننا لا يمكننا معالجــة جميعها، وهكذا، فــإن عملية تحديد الأولويات ضروريــة لتجنب التقديم للإدارة (بغســيل) ضخم من المشكلات- لو جاز التعبير – والذي يبدو في مجمله فوق الطاقة. علينا أن نعزل المشكلات والقضايا المهمة حقًا ثم نقوم بإعداد ملخصات تشرح طبيعتها وحجمها (Manzini,1988 P.143). كيــف يقرر المستشــار على كل حال أن شــكاوى الموظف حول عبء العمل ينبغي أن تكون بارزة لكن الشكاوى حول طعام الكافتيريا ينبغي أن تكون في آخر القائمة. ثم ماذا عن الشكاوى من أقلية صغيرة لكنها عاطفية ترفع قضية شكوى كبرى؟ إن اختيار أيٍّ من الموضوعات يتم اختياره بناءً على نوع الشكوى والبيانات والارتباط والعقد وتجربة وحدس المستشــار شخصياً. ويقدم جوليمبي وســكي ((Golembiewski (2000A مجموعة مفيدة من "مظاهر تنشــيط البيانات" أو تلك القواعد التي إذا تم استيفاؤها من المحتمل أن يعزز موقف العميل نحو اتخاذ الإجراء بدلًا من تعميق الســخرية أو الإحباط، فتبدو القضايا وكأنه لا حل لها. ومن بين السمات المراد استيفاؤها ما يلي:

١- ذات صلة: قضايا تتم بها الشراكة مع العميل. هذه ينبغي أن تكون قضايا لها صلة بالمشكلة التي تعاقد بشأنها العميل والمستشار. ويبدو أن العميل لا يهتم عادةً بالقضايا البعيدة أو التي ليست من بين الأسباب المؤثرة جدًّا بالمشكلة. وإن طعام الكافتيريا قد لا يكون ذا صلة لتحديات الفريق في الموافقة على جدول عمل يقابل احتياجات أعضاء الفريق.

٢- ذات تأثـير أو يمكن إدارتها: حين يقدم المستشـار قضايا يمكن للعميل تغييرها فإن ذلك يزيـد من قدرة وطاقـة العميل. وإن تقديـم البيانات حول القضايا التي لا يسـتطيع العميـل التحكـم فيها مثل: (إن اثنين من قضاياك هما تلك التي تختص بسـعر الزيت المرتفع جدًا بالنسـبة لميزانيتك، وإنك في صناعة آخذة بالنزول بسرعة ١١٪ في السـنة)، يدفع بالمسؤولية عن المشكلة الحالية إلى أبعد مدى وأنها تقلل من طاقة العميل لاتخاذ الإجراء العملي.

ليس فقط أن القضية يمكن إدارتها، لكن بلوك (Block ,2011) يوصي باختيار موضوعات يريد الناس أن يعملوا على حلها.

٣- وصفيـة: إن أكثر البيانات فائدة هي تلك التي سـوف تصـف الحقائق الراهنة بدلًا من اسـتعمال موضوعات للحكم، والتقويم واللوم لكل نقطة أو عزل المسـاهمات الفردية للمشكلات. إن البيانات التي تقيم وتحمل عقوبات من المحتمل أن تجد مقاومة. وهذا لا يعني تجاهل عنصر العاطفة. إن مشـاعر وآراء أعضاء المنظمة تقع في هذه الفئة من الحقائق التي يمكن وصفها. "لقد سـمعت هـذه الموضوعات الثلاثة من المقابلات التي أجريتها" وهي عبارات وصفية مناسبة تستعرض القضايا بقليل من التقويم.

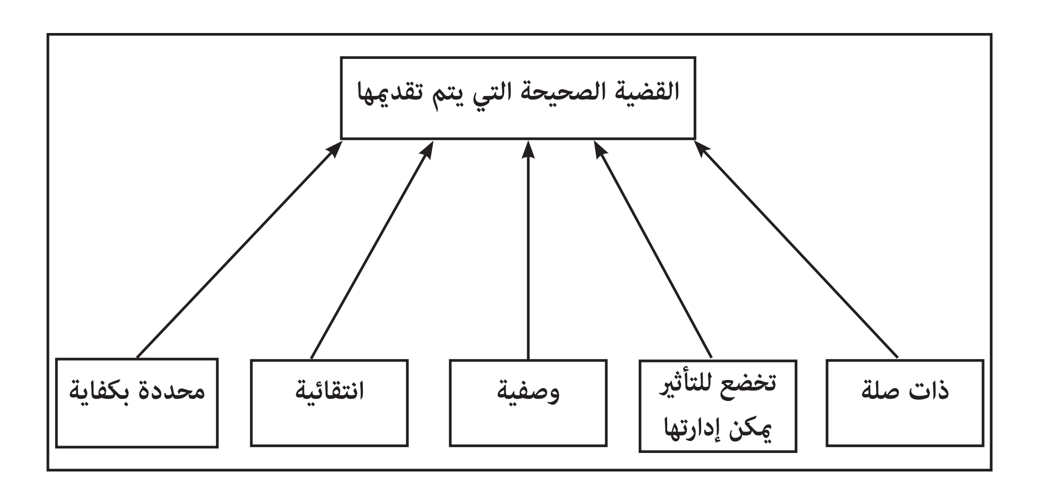
٤- انتقائية: ليسـت جميع الموضوعات التي في البيانات ينبغي مناقشـتها. إنه من المغري تقديم الكثير جدًا بغرض توسـيع الصورة للعميل عن الموقـف، لكن قبل هذه الجهود من المحتمل أن تغرق العميل، والذي يحتمل حينذاك أن تكون لديه مشـكلة في تقرير ماذا يفعل بعد. إن اختيار القضايا القليلة الأعلى أهمية لتقديمها سوف يركز الانتباه على القضايا التي هي الأكثر أهمية تاركين تلك القضايا التي يقل ذكرها.

٥- محددة بكفاية: إن الفائدة من الانتقاء كما يكتب جوليمبي وسكي (Golembiewski (2000A هي أن المعلومات القليلة جدًا التي يتم تقديمها، قد لا تكون كافية للفهم المتكامل للموقف، لذلـك ينبغي تقديم تفاصيل كافية، بحيث يسـتطيع العميل النظـر في اتخاذ الإجراء العملي اللازم والمحدد. وباستخدام المثال الذي سبق التنويه به وجاءت بشأنه العبارة "قضايا إدارية" هي السـبب الرئيسي في كون المشروعات متخلفة (في التنفيذ) عن الجدول الزمني والتي قد تكـون دقيقة وصحيحة لكن، بدون توضيح إضافي، كما أنها أيضًا مبهمة لتقرير ما هو الإجراء

الــذي يمكن أن يتخذ ليعالج المشــكلة. هذا وإن القضايا التــي يتم اختيارها ينبغي شرحها في فئات من المفاهيم المتساوية نسبياً، لتجنب التغذية المرتدة المحددة مثل" الموظفون يفضلون أن تــرد على البريد الصوتي الإلكتروني خلال أربع ســاعات. بحيث يختلط مع ملاحظات عامة أكثر مثل "يشعر الموظفون أنك لا تدير التغيير جيدًا".

الشكل (٢-٨) يلخص المبادئ الخمسة الموجهة لاختيار ووضع أولويات الموضوعات التي تتم المشاركة فيها مع العميل.

شكل(٢-٨)اختيار وتحديد أولويات الموضوعات



التغذية المرتدة:

إنــه بعد تحليل وفرز البيانات واختيارها للدرجة التي تســمح فيها للعمل/التنفيذ فإن الأخصائي يتشــارك في هذه المحصلة مــن النتائج مع العميل. وإن ذلك يأخذ شــكل تقرير مكتــوب عن التغذية المرتــدة، واجتماع التغذية المرتدة أو من المحتمــل أنهما الاثنان- أي التقريــر والاجتــماع. كيف ومتى تقــدم التغذية المرتدة حيث يفضل مناقشــتها كجزء من عمليــة التعاقــد (Noolan,2006) وفي واقع الأمــر، إن إعداد تقرير وإرســاله إلى العميل ليــس بالعملية الصعبة. وكما يكتب أرجيريس (1970) Argyris "إذا كان الهدف الأســاسي

من التغذية المرتدة هو ببســاطة تقديم تفســير واضح للنتائج، فإن المحل يحتاج فقط إلى تقرير مكتوب بعناية وذي غلاف جيد ويســهل فهمه واختيار محاضر مقتدر يميل إلى منع الصعوبات (P.322). وإن اجتماع التغذية المرتدة له هدف أكثر أهمية وعلى كل حال، فإن إشراك العميــل يؤدي إلى شيء مختلف وهو ما يفضلــه بلوك Block (2011) ويطلق عليه الاجتماع للبدء في العمل (P. 229) وخلال فترة الانتقال من البيانات إلى الفعل/ التنفيذ فإن تفســير أخصائي التغيير للبيانات يمكن أن يجعل العميل ذا الرغبة العالية في مفترق الطرق فيما يعرف بالعملية الصعبة وحتى المؤلمة بالنسبة له شخصياً.

إن التغذية المرتدة للعميل، حتى ولو طلبها العميل فهي عملية ذات حساســية وتؤدي إلى شعور عالٍ بالقلق للاثنين معاً، المستشار والعميل. فالعميل قد كشف المنظمة للمستشار، وإنه كجزء من النظام فإن العميل معني بدرجة ما في مشــكلاتها، حتى ولو كانت البيانات ليســت عن العميل لكن عن المنظمة بوجه عام وقد يرى العميل في اجتماع التغذية المرتدة أنها تقويم للمقدرة الشــخصية والمهنية. وحيث إن الهدف من جمع البيانات غالبًا ما يكون لتطوير شرح للمشكلة يجعل سهلاً ما قد تم فهمه من قبل العميل، فإن المفهوم الضمني في جلسة للتغذية المرتدة قد يكون بسبب أن العميل لم يفهم المشكلة بقدر كافٍ وإنه في مثل هذه الحالة يشعر بعدم الكفاءة التي يمكن أن تثير فيه القلق والشــعور بالذنب (Argyris, 1970,P. 323). وقد يكــون العميل في موقف المدافع ويعترض على البيانات بطرق ســوف نشرحها لاحقاً. ولزيادة احتــمال أن يتلقى العميل ويفهــم التغذية المرتدة وليكون محفزًا لاتخــاذ الإجراء اللازم، فإن اجتــماع التغذيــة المرتدة يجب أن يقدم لكي ينجح عن طريــق إيجاد بيئة من الممكن أن يتم فيها البحث عن القضايا وكذا التعلم والتخطيط التجريبي العملي.

إن للتغذيــة المرتدة وظيفتين هــما: التحفيز والتوجيــه (Nadler,1977) فهي تحفز وتدفع للعمل حينما لا يكون العمل متفقًا مع ما يعتقد المتلقي أن يكون حيث ينتج عنه مستوى من عدم الراحة وإن ذلك قد يدفع المتلقي للقيام بأعمال/إجراءات أخرى للوصول إلى نتائــج مختلفة وعملية يطلق عليهــا نادلر (Nadler) عدم التأكيــد، كما أن التغذية المرتدة توجه لمجموعة الأعمال/ النشاطات الصحيحة والتي من شأنها إصدار نتائج أفضل وهــي عملية يطلق عليها نادلر Nadler التلميح ويكتب نادلر (Nadler 1977) قائلاً إنه لكي يحدث التغيير على أســاس التغذية المرتــدة، فإن التغذية المرتدة ذات الفاعلية يجب

أن تــؤدي إلى إيجــاد الطاقة وإن العميل قد تكون لديه الطاقــة لمقاومة التغذية المرتدة وفي هــذه الحالة فإن الأخصائي ســوف يلاحظ المقاومة، فــإذا كان للعميل طاقة للتعامل مــع التغذيــة المرتدة فإنه قد لا يكون هنــاك تغيير إذا كان العميــل يتعامل مع القضايا الخاطئــة أو إذا لم تكــن هناك عمليات مســاعدة لدعم التغيير لكي ينجح. إن مســؤولية الأخصائي هي المساعدة في إيجاد الطاقة مع العميل وتوجيه تلك الطاقة إلى أكثر المجالات ملاءمــة للتغيير. وكما رأينا ليس كل التغذية المرتدة ســوف تحفز أو تحدد اتجاه التغيير. إن البيانات لا تولد الطاقة إذا حدث تجاوز للخصائص التي تم شرحها مسبقاً. وإنه إذا لم تكن النظرة للمعلومات ذات صلة، ومحددة أو أنها كافية على ســبيل المثال، فإن العميل سوف يلجأ لمقاومتها.

إن المبادئ الخمســة أعلاه لاختيار الموضوعات التي تقدم هــي أيضًا خصائص للتغذية المرتــدة ذات الفاعلية وإضافة لذلك ينبغي النظر للتغذيــة المرتدة إنه شيء يمكن التحقق منه، يقول نادلر Nadler 1977 "إن الأفراد ســوف يســتجيبون أكثر للبيانات التي يشعرون أنهــا ذات صلاحيــة ودقيقة" بمعنــى أن العملاء من المحتمل جدًا أن يكــون لديهم ثقة في التغذية المرتدة إذا هم أيضًا كانوا يعتقدون أن "البيانات حقيقة وتمثل ما يجري في المنظمة (P.147) ينبغي تأطير التغذية المرتدة باعتبار أنها غير نهائية. بمعنى أن هذه المناقشة حول جمع البيانات ليست بالحالة المستديمة أو أنها شرط وأن الأخصائي ليس بالحاضر هناك لكي يقــدم حكم الخبير "مكتوبًا على الحجــر" وبديلًا لذلك فإن نادلر Nadler يقول" لا يتطلب اســتخدام التغذية المرتدة بنجاح عادة اســتخدام البيانات كتغطيــة بداية للبحث بدلاً من اعتبارها نقطة النهاية وكمثال، فإن البيانات الأفضل في الاجتماع والأكثر شرحًا هي في أدمغة الأفراد حول طاولة الاجتماع وليس في ورقة التغذية المرتدة التي تخص المستشار. ولكي تكون التغذية المرتدة ذات فاعلية، فإن البيانات الرسمية يجب أن تكون فقط كنقطة بداية لمزيد من جمع البيانات بعمق، وتحديد المشــكلة وحل المشكلات (P.148) وإن هذه الفكرة هي في قلب اجتماع التغذية المرتدة حيث العميل والمستشار ينبغي أن يتعاونا سويًا في مناقشة البيانات مستخدمين البيانات التي تم جمعها لتكون أساسًا في الحوار بينهما.

هيكلة اجتماع التغذية المرتدة:

يجــب على أخصائيي تطوير المنظمات النظر في كيفية إنجاح اجتماعات التغذية المرتدة قبــل وبعد بداية عقد الاجتماع. وينبغي أن يفكر الأخصــائي بعناية حول البيئة التي يعقد فيهــا الاجتماع وعما إذا كانت تلك البيئة تســاعد على التعلم، والبحث والحوار كل ذلك في وضع سري. فإذا كان مكتب العميل في غرفة مفتوحة يمشي فيها دائمًا أعضاء التنظيم ذهابًا وإيابــاً، فــإن العميل لن يركز ليســمع التغذية المرتدة وأنه قد يتم بذلــك اختراق السرية. وهنــاك مقاطعات عامة أخــرى في مكتب العميل مثل: رنين الهاتف، زوار بشــكل متكرر، والبريــد الإلكتروني الفوري الــوارد كل ذلك يمكن أن يصرف الانتباه والتركيز ولهذا الســبب فإنه مــن المفيد اختيار مكان مختلف. وأيضًا ينبغــي تخصيص وقت كافٍ يكرس للاجتماع بحيث يستطيع المستشار مراجعة العقد، والبيانات، والتفاصيل التي وراء البيانات، ويناقش الأعمال/ النشــاطات أو الحلــول. إن وقتًا قصيراً جدًا لن يســمح بالبحث في كل القضايا في جلسة واحدة. حتى ولو كانت أمورًا يمكن مناقشتها جلوسًا أيضاً. إن الجلوس مقابل العميل قد يخلق بيئة عدائية، حيث يبدو العميل والمستشار وكأن كل واحد منهما يعمل ضد الآخر، كما أن الجلوس على طاولة دائرية أو بجانب بعضهم الآخر ينظرون في المذكرات أو العروض قد يخلق بيئة أكثر تعاونية.

هذا وإن الأخصائيين ذوي الخبرة قد طوروا خياراتهم الخاصة في كيف تتم هيكلة التغذية المرتدة. وإن ليفنسون (1994) Levinson كمثال يوصي أن يتفق المستشار والعميل بوضع جانب آخر ســاعتين في بداية يوم عمل وأيضًا تخصيص الســاعتين في ختام اليوم للمراجعة والمناقشــة. ففي الجلسة الأولى تتم قراءة التقرير للعميل بصوت عالٍ، وهناك فقط يعطي العميل نسخة من التقرير للمراجعة في المساء. وإنه في صباح اليوم التالي يقوم العميل بعد أن يكــون قد قرأ التقرير وحده ونظر ما فيه بالعمل مع الأخصائي لتوضيح القضايا وتطوير خطط العمل أما بلوك (2011) Block فإنه يأخذ منحى مختلفًا، حيث يرى أن يراجع العقد الأصــلي وتقدم النتائج وتخصيص معظم وقــت الاجتماع للبحث في ردود الفعل من جانب العميل ومناقشــة التوصيات وتقرير النشــاط والعمل الذي يجب اتخاذه من بعد ويجادل بلــوك Block أن معظــم الأخصائيين يقضون وقتًا طويلًا في البيانــات والموضوعات، بحيث يتبقى وقت قصير للبحث في كيف يكون شــعور العميل تجاه تلك البيانات وما يمكن عمله

حيـال التغذية المرتدة. ولاتبـاع مدخل ثالث فإن أرجيريـس Argyris (1970) يرفض من حيث المبدأ أن العملاء يجب أن يمتلكوا التغذية المرتدة وكذا التوصيات. ويجادل أن تقديم توصيات تعني سلب العميل الفرصة للبحث والتعامل مع القضايا داخلياً.

إن تسـليم العميل مبكرًا نسـخة من التغذية المرتدة يمكن أن يكون "سلاحًا ذا حدين" فالعميل من ناحية لديه الفرصة لمراجعتها – أي التغذية المرتدة - قبل الاجتماع مع الأخصائي وربما يكون جاهزًا لقبول تغذية مرتجعة صعبة، وذلك بعد أيام قليلة من استيعاب معناها وتداعياتهـا. مـن الجانب الآخر فإن العملاء ذوي التوجه نحـو الفعل قد يكونون منجزين للعمل بسرعة في التغذية قبل مناقشـة البيانات مع الأخصائي وأنهم قد يعملون على أساس سـوء فهم أو ردة فعل عاطفية. إن الأخصائي وحده يمكن أن يتخذ هذا القرار اعتمادًا على أفضلياته الشخصية والخبرة والمعرفة بالعميل.

تقديم البيانات في اجتماع التغذية المرتدة:

تقدم المناقشـات في اجتماع التغذية المرتدة العديد من الفرص لزيادة أو التقليل قبول العميـل للبيانـات. وفيما يلي عدد مـن التوصيات لإدارة اجتماع التغذيـة المرتدة وتقديم البيانات:

- برغم أن العميل قد يرى ذلك من الطقوس، ابدأ ببيانات إيجابية وشـجع العميل لقبول وتقديـر مواطن القـوة في المنظمة. هذا مدخل جيد مادامـت التغذية المرتدة حقيقية وموثوقـاً بصحتهـا. ويبدو هذا المدخل لبعض العملاء هو الاسـتعداد للمفاجأة بالأنباء السـيئة. إن فهم مناطق القوة يسـاعد جدًا حين يكون العميل قادراً على معالجة نقاط الضعف أو استبدالها.
- تأكـد أن الموضوعات التي تم شرحها في تقرير التغذية المرتدة يوفر تفاصيل كافية يمكن تعريفهـا بدقة وأنها مفيدة. إن بعض المستشـارين ينتقون واحـدًا أو اثنين من الأقوال الواردة في المقابلات كتوضيح بموضوع معين. لكن يجب الحذر في استخدام هذا المدخل لأن هذه الأقوال قد تحتوي على معلومات تعريفية بالهوية والتي قد تكون خرقًا لإخفاء شـخصية من أجريت معه المقابلة. وبعد عبـارة "أعمل على تطوير اجتماعات الفريق"

فإنه ينبغي على الأخصائي أن يكون قادرًا على توضيح التحسـينات المرادة ممن أجريت معهم المقابلة.

- إن البيانات الكمية توضح الاتجاهات وكيف أن الاتفاقية تنتشر بطريقة واسعة الانتشار عبر كامل المنظمة لكنها يمكن أيضًا أن تقدم للعملاء الكثير جدًا من التفاصيل. وإن نشر إحصائيات صحيحة يحتمل أن يكون كل ما هو مطلوب وضروري لتوضيح الاتجاهات.
- إن اختيار اللغة أمر مهم عند تقديم البيانات مع استخدام لغة وصفية غير تقويمية مثل: "ذكر الموظفون أن عملية صنع القرار من فريق الإدارة تبدو بطيئة" هذه تغذية مرتجعة يمكـن قبولها ويتم العمل بها وذلك أفضل من القـول "الفريق بطيء في اتخاذ القرار". وكذا يبان التأثير المحدد على السـلوك الشـخصي أو على سـلوك الآخرين، واتجاهاتهم وقيمهم جوليمبي وسـكي (Golembiewki (1979A - P.65 بحيث إنها ليسـت فقط السلوك الذي تم فهمه لكن أثره أيضاً.
- توجد مشـكلة شائعة هي أن الأخصائي سـوف يبرز مشاعره/ مشاعرها الخاصة للعميل (Block,2011, Scott,2000). وقد يفترض الأخصائي أن العميل سوف يغضب أو يشعر بالأذى، أو الارتباك بسبب أن ذلك من المحتمل ما يشعر به المستشار في الموقف نفسه، وبالتالي فإن الأخصائي يجيء بفرضيات حول مشاعر العميل بدلًا من التركيز على الحقائق.
- "كـن ذا رغبة لمواجهـة القضايا الصعبـة (Scott, 2000,P.149). ومهما كان ذلك مؤلماً، فإن على المستشـار أن يقول وعلى العميل أن يسـتمع أنه من الضروري المشاركة (فيما بينهما). تجنب التقليل من التغذية المرتدة من أجل خلق علاقات متناغمة أو اسـتبعاد خلق رأي قلق للعميل (مثلاً) بالقول إنني"أفعل الشيء نفسـه شـخصياً". إن مثل هذه العبارات تخفف من أهمية الرسالة وتشجع العميل لعدم اتخاذ المسألة جدياً.

المقاومة (مقاومة التغيير):

أنصـت جيدًا للمديريـن وأخصائيي التغيير ومـمارسي تطوير المنظمات وهـم يتحدثون عن ردة الفعـل للتغيير وإنك من المحتمل أن تسـمع عبارات متغايرة "ليـس هناك من يريد التغيير" و"يقاوم الناس التغيير". ويكتب كوتر وشلسنجر (Kotter&Schlesinger (2008 أن جهود التغيير

التنظيمي غالبًا ما تواجه بشـكل من أشكال المقاومة الإنسـانية" (P.131) وتتضمن الأسباب التي يوردونها مصالح شـخصية محدودة، وسوء فهم، وعدم ثقة، وتقديرات مختلفة عن تكلفة التغيير والفوائـد منـه، واحتمالاً ضعيفاً للتغيير. ويقدم أوتول (1995) O'toole بيانًا يضم (٣٣) سـببًا في صلـب مقاومة التغيير بما في ذلك الخوف من المجهول، والتعب من التغيير الكثير جداً، والريبة أن التغيـير ممكن، والرغبـة في الحفاظ على الوضع القائم، وعادات الشـخص المريحة له. وينظر إلي التغيير عادة أنه حاجز رئيسي بين أخصائي التغيير والتنفيذ الناجح للتغيير كما يتضح في السلوك مثل "رجوع إلى الخلف" أو "لست محلًّا للثقة" "سحب القدم" والعمل بدون هدف مع انعدام التجاوب للطلبات في التوقيت المناسب، يلقى بتعليقات وانتقادات سلبية. (J.D.Ford&Ford,2010,P.24) وغـير ذلك مـن الأعمال/التصرفات الهدامة. وقـد نتج عن اهتمام العلـماء بمقاومة التغيير مئات المقالات البحثية التي تتحرى في العوامل السـابقة، والعوامل القريبة، والسـمات الشخصية، وأكثر مـن ذلك (انظـر للمراجعـة) (For Review Oreg, Vakola & Armenakis, (2011 وللتوصية بمداخـل التغيير التنظيمي الذي من شـأنه التخفيض من مقاومة التغيـير والذي بدوره يؤدي إلى قبول أعضاء المنظمة للتغيير. وعمومًا، يبدو أن التغيير مصمم كسـبب رئيسي لكي تفشل محاولات التغيير (Erwin & Garman, 2010).

ونتيجـةً لذلك، فـإن الأخصائيين يعملون دائمًا على "التغلب عـلى مقاومة التغيير". وهي عبـارة لها تاريخ طويل في تطوير المنظمات، ربما ظهـر أولاً بوضوح في مقالة مبكرة في تاريخ هذا المجـال-(أي تطوير المنظمات)- (1948) (Coch & French) وإن المديرين وأخصائيي والتغيير يضعون إسـتراتيجيات حول أفضل الطرق للنجاح أمام المقاومة ويسـعون للمداخل، والنشـاطات، والإستراتيجيات التي تجعل الموظفين يسـتبعدون مقاومتهم ويقبلون بالتغيير. وإن كوتر وشلسنجر (2008) Kotter&Schlesinger ينصحون المديرين أن يسلكوا مجموعة متنوعة من النشاطات في الإقناع بالتغيير يبدأ بتعليم الأعضاء والدعوة للمشاركة في معالجتهم وإرغامهم على قبول التغيير. وعلى كل حال، فإن الرأي الأساسي والنموذج العقلاني الذي لدينا عن المقاومة قد لا يكون هو الأكثر مساعدة في عملنا مع العملاء ومع منظماتهم. وإننا في هذا القسم سوف ننظر في كيف يمكن لممارسي تطوير المنظمات أن يستفيدوا من إعادة التفكير في مفهوم المقاومة وكيف يمكن أن نعمل بمهارة مع العملاء الذين يعبّرون عن المقاومة من أجل تشجيع حوارات أكثر إنتاجية حول مشروعاتنا في التغيير.

التفكير بطريقة مختلفة حول مقاومة التغيير:

حين سـماع عبارة "مقاومة التغيير" فما هي تلك الصور التي تطرأ على الذهن؟ إن بعض المؤلفـين الذيـن يكتبون عن هذه العبارة يشـيرون إلى احتمال أنها تجـاوزت الفائدة منها. وقـد راجع دنت وقولد بـرج (Goldberg & Dent (1999 تطور معنى هذا التعبير بداية مـن ظهوره، مع ملاحظـة أن العبارة "التغلب على مقاومة التغيـير توحي ضمنيًا أن مصدر المشـكلة هو وحده في أوسـاط المرؤوسـين وأن المشرف أو المديرين الأعلى يجب أن يتغلبوا عـلى ردة الفعل هذه غير الطبيعيـة" (P.٣٧). وأن المعنى الضمني لدينا عن مقاومة التغيير هو أنه عدم الطاعة من موظف مسـتمع نشـط غير عقلاني أو أنه سـلبي ليعارض الأعمال المبررة، والمفيدة والمسـاعدة لأخصائي التغيير العقلاني. إنه ينظر إلى المقاومة على أنها داخل هؤلاء (المقاومين) وإن المقاومة ليسـت وظيفة لأي من نشاطات أخصائي التغيير، وأنه ينظر إليها عالميًا (كظاهرة) سـلبية. وهناك العديد من الأسـباب بوجود فـارق ضئيل في المفهوم قـد يكون مفيدًا ونحـن نطرح تغييرات لعملائنا كما يوجد قليـل من الاتفاق حول تعريف المقاومة أو مجموعة من السـلوكيات التي تحتسب عالميًا كمقاومة. ويشترك كل من جفري ولـوري فورد (Jeffery&Laurie Ford (2010 في مثال لثلاثة مديري مشروعات ممن قدموا شرحًـا لأعضـاء الفريق عن التغيير. وقد تلقى اثنان من مدراء المشروعات كثيرًا من الأسـئلة عـن التغيير وأن المدير الثالث لم يتلق أي أسـئلة مطلقاً. وقد أفـاد الأخير أنه التزم الصمت كأنه جدار من حجر (P.25). وإن من بين الاثنين ممن تلقيا الكثير من الأسئلة ذات التحدي حول التغيير، حيث قال أحدهما إنه خضع لاستجواب من قبل مجموعة من المعارضين، وقال المدير الآخر إنه " اجتماع تنشـيط " مع مجموعة مشـاركة (ذات التزام). إن هذا يعني أن هناك سـلوكيات متعارضة في أحدها توجيه أسـئلة والأخرى ليس فيه توجيه أسئلة. وأنهما يُنظر إليهما كمقاومين للتغيير. وإنه حين تتقدم المجموعتان بنفس الشيء، ويوجهان أسـئلة، فإن سـلوكهم يُنظر إليه بطريقتين متناقضتين، إما مقاومة أو مشـاركة (P.25). ويحتمل أن المقاومة ليست ظاهرة ذات تفسير عالمي، لكن الأعمال وتفسيرات أخصائي التغيير، قد تكون لعبـت دورًا لما يطلق عليه مقاومة وفوق ذلك هنـاك رأي أكثر طرافة من المقاومة ينص أن ردات الفعل للتغيير ليس من السـهل فرزها في قوالب " للتغيير" و" ضد التغيير " أو " فئات جديـدة " و" فئات معارضة". وتقع اتجاهاتنا في سلسـلة وأحياناً يمكن أن يؤدي التغيير إلى

اتجاهات إيجابية واتجاهات سلبية وسلوكيات. قد يكون أحد أعضاء فريق المحاسبة مؤيدًا لإدخال نظام برمجيات جديد يؤدي إلى توليد تقارير - يسهل - قراءتها، لكنها قد لا تعجبهم لأنها تشترط تقديم جميع البيانات بحلول ظهر يوم الجمعة. إنها قد تفكر أن النظام الجديد سوف يوفر الوقت وتبحث بقوة هذه النقطة مع آخرين تحاول إقناعهم بمزايا التغيير، لكنها أيضًا قد ترفض تقديم البيانات حسب الجدول. وتوضح مثل هذه الأمثلة كيف أن الآراء تبدو متضاربة حول تغيير أحادي يمكن تنفيذه. وينصحنا بديرت (2000) Pederit أن ننظر أيضًا في فكرة أن أعضاء التنظيم متناقضون بالنسبة للتغيير، وعلى إدارك أنه في المنظمات المركبة/ المعقدة، فإن التغييرات مركبة أيضًا وأنها قد يكون لديها مكونات متعددة. وإن هذه التغييرات قد تؤدي إلى معتقدات متعددة الأبعاد حول التغيير " أبعاد في الفهم"، أو " ما أفكر/أرى " اتجاهات نحو التغيير " بعد مؤثر، أو كيف أشعر"، وأعمال نحو التغيير " بعد سلوكي، أو كيف أفعل". وإن ردات الفعل للتغيير من هذه المنظور يفضل النظر إليها كخليط أو مجموعة من المعتقدات، والعواطف، والسلوكيات، كل منها يمكن أن تتغير إذا وضعت في ميزان للقياس. ويكتب أنجلو داميليو ولوري فورد وجفري فورد Jeffrey Ford & Laurie Ford , Angelo D'amelio (2008) أنه توجد ثلاث طرق ينبغي على ممارسي تطوير المنظمات إعادة النظر في نموذجنا للمقاومة واتخاذ خطوات مختلفة نتيجة هذا التحول في منظورنا. وهذه الطرق الثلاث هي:

١- يجب أن نتذكر أن المقاومة وسمٌ للتميز نطبقه على اعتبار تفسيرنا الشخصي. وإنه من النادر أن يقف أعضاء التنظيم ليعلنوا " سأكون الآن مقاومًا " وبديلًا لذلك، قد يبحثون عن إجابات، وتوجيه أسئلة، ويشاركون في الرأي وخلاف ذلك من طرق قد يتم تفسيرها من قبل أخصائيي التغيير باعتبارها مقاومة. وحين يشترك أخصائيو التغيير في مناقشة يفترض أن تكون هناك مقاومة. قد يجدون ما يتوقعون وجوده، حتى مثَّل وسمًا كالتغيير لسلوكيات عادية هي من منظور آخر قد لا ينظر إليها على أنها مقاومة (مثل التجاوب المتأخر للبريد الإلكتروني، الجلوس خلف الحضور). وإن أخصائيي التغيير الذين يطلب منهم مؤخرًا العمل على الأخذ في الاعتبار فشل برنامج للتغيير سوف "يتلقى التقدير للتغييرات الناجمة وغياب العوامل الأخرى مثل المقاومة والمشكلات والفشل" (J.D.Ford,Etal, P.364 ,2008). وإن هذا التبرير ليس فقط

يقلل من مســؤولية أخصائي التغير لكنه يخدم لدعم أفكارنا العامة. إن فشــل التغير يرجع إلى المقاومة. وبالتالي قد يكون شــيئًا فيما وضع الوســم جانبًا وبدلًا عنه ندخل عــلى الفعاليات مع متلقي التغيير كفرصة للمناقشــة التــي توجد في علاقات أخصائي التغيير والمتلقي، ونسمح للآخرين لتعقيدات نظراتهم الخاصة وأن يقبلوا دورنا الخاص في عملية التغيير.

٢- إننا كأخصائيين في التغيير، قد نكون مساهمين في المقاومة التي نحاول تجنبها، عن طريق التمثيــل الخطــأ للتغيير عن قصــد أو غير قصد. يجب أن يكــون أخصائيو التغيير ذوي مصداقية في الأساس المنطقي للتغيير وذوي دقة في تقديراتهم، وإذا لجأ أخصائيو التغيير لإخفاء أو تجنُّب مناقشــة التغيير بغرض الابتعاد عن مقاومة أعضاء التنظيم، فإنهم قد يشــجعون المقاومة عن غير قصد من جانب أعضاء التنظيم الذين (يرون الأشــياء) من خلال السلوك غير الأصيل. وإضافة لذلك، قد يروّج أخصائيو التغيير التضارب في سلوكهم: ولاحظ تمبكينس ولارســون (2005) Larson&Tompkins في دراســة حول الاتصالات الإدارية في شركة للتكنولوجيا الفضائية أن " ما يبدو مقاومة من جانب الموظفين للتغيير الذي تقوم به الإدارة " يعكس أيضًا ذكاء المديرين وليس التضارب في الســلوك" (P.17) والذين روجوا للتغيير وللممارســات القديمة. وقد لا يرى الموظفون حاجة كبيرة للتغيير عندما يسمعون بالكثير من الرسائل المتغيرة أو المنافسة.

٣- ينبغــي أن نــدرك أن التغيير يمكن أن يكون موردًا مفيــدًا لنا في مشروعاتنا للتغيير وفي واقع الأمر، فإن هناك عددًا من مزايا التغيير (J.D.Ford & Ford,2010, Ford Etal,2008).

- يمكن للمقاومة أن توضح الغرض. إن مقاومة الحاجة للتغيير يمكن أن توحي بتغيير قائد التغيــير ليكون المنطق أكثر وضوحًا من وراء التغيير، وذلك بطريقة تنســجم مع مطالب المتلقــين، هــذا وقد لاحظ بديرت (2000) Piderit أن وجــود آراء مختلفة حول الاتجاه ضرورية من أجل تمكين المجموعات من اتخاذ القرارات، وأن يكون التغيير فعالًا بالنسبة للمنظمات (P.790) وأن النقاشــات حول الغرض تمكن من التأكد أن المشــكلة الحقيقية هي التي يجري حلها، أو التأكد أن هناك اتفاقًا حول طبيعة المشكلة التي يراد حلها وإلى الحاجة للتغيير.

- إن المقاومة تمكن من جعل التغيير نشطًا في المناقشات داخل المنظمة. ومن بين جميع المشروعات الأخرى، والبرامج، والمبادرات، والمشكلات، والتحديات، فإن التغيير الحديث له عدد من المنافسين لكسب انتباه الموظفين. وبدلاً من جعل مناقشات التغيير تتلاشى لعدم وجود الرغبة، فإن المقاومة تقدم على الأقل الفرصة لاستمرارية المناقشات. وإنه حتـى "العبارة الأمينة للتضارب تبـدو أنها من المحتمل جدًا أن تولـد حوارًا أكثر من عبارة المقاومة المقررة أو الدعم الثابت (Piderit, 2000, P.790)، مما يقدم شاهدًا أن الحوار المستمر والمناقشات إنما من المحتمل أن يكونا ذوي قيمة، بالنسبة لصراع أعضاء التنظيم بما هو المعنى من التغيير وما يشعرون حياله.

- ويمكـن للمقاومة أن تعزز محتوى وتنفيـذ التغيير. وإن المقاومة عادة ما هي إلا ردة فعـل من أولئك الذين بحق يهتمون وقـد يعرفون الكثير جدًا عن التغيير الذي تُجرى المحاولة لتنفيذه. وإنه بالإنصات الجيد للملاحظات، والشـكاوى، والانتقادات للأدوار التي يتم تعديل خطواتها، والحجم/ المدى أو الترتيب في خطوات التغيير و/أو تنفيذه. (J.D.Fordetal, 2008, P.369) وأن التغذية المرتدة من قبل المتلقين (للتغيير) سـواء كان إيجابيًا أو سلبياً، يمكن أن يؤخذ في الاعتبار لابتكار حل أفضل.

- ويمكـن للتغيير أن يوفـر بيانات إضافية حول ما هو انطبـاع الموظفين عن محاولات التغيير السابقة وعن المنظمة. وإن أخصائيي التغيير الذين يسمعون عبارات مثل: "إننا جربنا ذلك وكان فاشلاً" أو "لماذا علينا أن نثق في شخصك في هذه المرة". إن مثل هذه العبارات تتجاهل تاريخ المنظمة السـابق في محاولات التغيير، أو اهتمامات الموظفين الضمنية حول سلوك الإدارة فيما مضى. ولقد وجد في الواقع كل من إرمر وجيمي سون وبورديا ورستوبج (2011) Restubog Ordia Jimmieson, Irmer& أن الاعتقادات السـلبية عن التغييرات الماضية هي تعود بالأهمية إلى الثقة المتدنية في المنظمة وأيضًا إلى مسـتوى عال من التشـاؤم حول التغيير التنظيمي. وإن رسالات المقاومة مثل التي تم ذكرها يمكن أن تكشـف الكثـير جدًا عن الحالة العامة في أوسـاط عينة الموظفين (الذين تم استجوابهم).

• ويمكــن للمقاومة أن تعكس، إمكانية البناء مســتقبلاً، والانخــراط والالتزام بأهداف المنظمة. وإن أعضاء المنظمة، وهم حماة منظمتهم ويكرســون جهودهم لنجاحها قد يهتمون في مقابل ذلك بالتغييرات التي قد يرون فيها تهديداً لأوضاعهم. وأن المقاومة، في واقــع الأمر يمكــن أن تخدم وظيفة مفيدة. " وإنه في عالم لا توجد فيه مقاومة على الإطلاق، ليس هناك تغيير ســوف يكــون ثابتاً، وأن المتأثرين يقبلــون بالكامل التأييد لجميع الرســائل التي تم استلامها، بما في ذلك تلك التي هي معوقة بالنسبة للمنظمة، (J.D.Forderal, P.370- 2008)، وهكــذا فــإن التغيير يمكن أن يخدم هدف الحماية التنظيمية.

ونحن حين نَسِمُ متلقي التغيير بأنهم مقاومون ونتجاهل أو بالأحرى نحاصر انتقاداتهم ومقترحاتهم، فإننا نفشل في رؤية قيمة مدخلاتهم (من الآراء) واستخدامها لمصلحة التغيير. وبديلًا لذلك، إننا حين نرى المقاومة جزءًا طبيعيًّا لمناقشات جارية مع أعضاء المنظمة الذين نحن نريد أن نعمل على إشراكهم في مقترحاتنا للتغيير، فإننا نأخذ بجدية طبيعة المعتقدات ذات الأوجه المتعددة حول التغيير، فإننا نزيد من اشــتراكنا، وأننا بحق نقدم دورنا الخاص في عملية التغيير.

التعامل مع مقاومة العميل:

يمكن لعملية التحليل واجتماع التغذية المرتدة مع العميل، أن تظهر على السطح مشاعر ســليمة حــول التغيير قد لا يســتطيع العميل أو أنه ليس لديه الرغبــة في معالجتها، بما في ذلك مشــاعر فقدان الســيطرة والتي هي مســألة عادية حين تواجه آراء ومعتقدات الفرد ببيانات جديدة. وأن مقاومة العميل للبيانات واتخاذ ما يلزم عملية طبيعية في سير (عملية التغيير) وإنه يتم التعبير عنها عادة في أوضاع التغذية المرتدة المختلفة. ويمكن للمقاومة أن تكون عاملاً محبطاً بالنسبة لأخصائي التغيير، والذي قد يكون خياله قد وجد ملاذًا أنه " إذا كان تفكيرنا واضحــاً ومنطقياً، وكنا ألحن بحجتنا وكلماتنا، في صرامة من تصوراتنا الجامدة، فســوف تكون هي الفائز في ذلك اليوم" (Block, 2011, P.21)، لكن وحيث إن المشكلات التنظيمية غالبًا ما تكون فنية (مثل الإســتراتيجية غير واضحه، والتأخر في العمليات بسبب مشــكلات في الجودة، وأيضًا تكون شخصية (مثل أن الموظفين يفتقدون الحافز)، وردة فعل

العميــل للتغذية المرتدة غالبًا ما تكون منطقيــة وعاطفية. وليس من المهم أن يكون جمع البيانات جيداً وكذا تحليل الفكرة الرئيسية، فإن الاستجابة العاطفية أمر وارد. وإن المقاومة ما هي إلّا ردة فعل للعواطف التي نتجت عن عدم التأكد والخوف. وكما شاهدنا، على كل حال، ليست المقاومة دائمًا سلبية. إنها أيضًا قد تكون ظاهرة صحية وأداة للحماية والتغلب (على المشكلات) كلما كان التغيير مهددًا للوضع الراهن ولمقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها. (Gallagher, Joseph, & Park, 2002) وإن التعــرف على المقاومة يعبر عن مهارة مهمة، وان المقدرة في التعامل معها – أي المقاومة- مهارة أيضًا أكثر تقدماً.

ويقــدم بلوك (2011) Block شرحًا شــاملًا لمقاومة العميل الــذي يصف الأربع عشرة طريقةً التي يمكن أن يعبّر بها العميل:

١. قدم لي مزيدًا من التفاصيل:

إن العميل دائمًا يسأل عن مزيد من البيانات والتوضيحات والمعلومات حتى ولو قُدمت له الحقائق الإضافية، فإنها أيضًا ليست كافية وإن المزيد مرغوب فيه.

٢- فيضان يغمرك بالتفاصيل:

يقــضي العميل معظم الوقت في الاجتماع في الحديث، يقــدم تاريخاً، خلفيةً، والتعليق ليس فقط في الوضع الراهن بل أيضًا في مسائل عرضية.

٣- الوقت:

يعبر عن المقاومة كشكوى حول عدم وجود وقت كاف لإنجاز المشروع، ولجمع البيانات والاجتماع لمناقشة التحليل والتغذية المرتدة أو التخطيط للحلول.

٤- عدم القابلية للعملية:

يشــكو العميل أن الحلول ليســت عملية أو ممكنة بالنســبة لهذه المجموعة، أو هذه الإدارة، أو هذه الشركة، أو هذه الصناعة وهكذا. قد يكون التعبير عن ذلك في صيغة شكوى حول ماذا يمكن أن يطبق نظريًا "مقابل ما يمكن تطبيقه "هنا".

٥- لست مفاجأ:

يقبل العميل التغذية المرتــدة والتحليل مع الموافقة، ويوحي أنها ذات معقولية كاملة، "وبالطبع هذا ما يحدث؛ وهو ما عرفته طوال الوقت"، ويبدو العميل أنه يقول، أو يتحاشى عدم الارتياح الذي يمكن أن يحدث إذا دخل في مواجهة لمعلومات جديدة.

٦- الهجوم:

الهجوم المباشر مظهر واضح للمقاومة، حين يعبّر العميل عن الغضب، والإحباط، والإثارة/ الســخط عن طريق رفع الصوت وكلمات الغضــب. وهذه جميعًا من التي يمكن ملاحظتها بسهولة وهي الأكثر وضوحاً.

٧- الارتباك:

مثــل الرغبة في طلــب المزيد من المعلومات، فإن العميل يريــد توضيحاً آخر، يُعبّر عنه بطريقة مختلفة. وحينذاك يكون التوضيح غير واضح ويطلب توضيح آخر.

٨- الصمت:

يظل العميل صامتًا طوال التقديم، وقد يغري ذلك المستشار في الاستمرار حتى يتحدث العميل. وإذا تمت مواجهة العميل، فإنه قد يقول إن التقديم كان جيدًا أو حسنًا أو "لا شيء لدي لأقوله هذه اللحظة، لكن استمر في العمل".

٩- العقلانية:

يســأل العميل عــن النظرية المؤثرة، وربما يرغب في نمــاذج أو مقالات تنطبق على هذا الموقــف وبديــلاً عن التخطيط أو عملية المناقشــة، فــإن العميل يفضل فلســفة المنظمة ونماذجها النظرية.

١٠- الربط الأخلاقي:

العميــل يريد إلقاء اللوم على آخرين، غالبًا مجموعة، قائلًا ماذا هم يفعلون أو ما الذي لا يدركونه، يتحول الربط الأخلاقي من أعمال العميل نفسه عبر وضع هرم غير تعاوني.

١١- الإذعان:

يعني الإذعان لاقتراح المستشــار أنه الأكثر تحديًا فيما يراه المستشــار. وإنه من الصحيح المؤكــد، عــلى كل حال، العمل مع عميل متعاون ينظر كما يبــدو ظاهرًا قيمة الحلول التي يقترحها أخصائي التغيير وإن في بواطن الأمور على كل حال، تتواجد شكوك وتحفظات، وإنه حين يجيء الوقت للقيام بالعمل، يجد العميل ســببًا للتأخير. وإذا لم تكن هناك شكوك تم التعبير عنها، وإن كل شيء يسير على ما يرام، قد يكون العميل موافقًا في الظاهر، لكنه يغلي من الداخل.

١٢- المنهجية:

وكما يعبر بلوك (2011) Block في ذلك " تمثل الأســئلة حول المنهجية احتياجات شرعية في المعلومات للعشر دقائق الأولى (P.136). وإنه من بعد ذلك، فإن خزانًا من الأسئلة حول المنهجية قد يمثل محاولة لإضعاف التغذية المرتدة وتجنُّب اتخاذ الإجراء بالعمل.

١٣- الانطلاق نحو الصحة:

عندمــا يحين الوقت لقبــول التغذية المرتدة واتخاذ ما يلزم من عمل كنتيجة لذلك، فإن المســألة التي لاحظها العميل في الاجتماع الأول تلاشــت بشــكل غامض. وأصبح من السهل تجاهل المشكلة أو تغيير رأي الشخص حولها بدلًا من المخاطرة في محاولة علاجها.

١٤- الضغط للحصول على حلول:

يعــبّر العميــل عن خيبة الأمل حول أي توضيح إضافي للمشــكلة: مــن أين جاءت؟ من المتأثرون بها؟ ما المشكلات الضمنية، المشكلة المقدمة، وهكذا، الضغط على الأخصائي وصولًا إلى النقطة التي تم فيها شرح الحلول. وكما أدركنا من قبل، على كل حال، فإن العملاء الذين لا يفهمون المشكلة أقل احتمالًا على حلها بفاعلية.

إن كلًا مــن هــذه التعبيرات حول المقاومــة، في صميمها رغبة لتفــادي إعادة التوجيه، وإضعــاف، أو تأخــير عملية التغذية المرتدة، واتخاذ ما يلزم مــن عمل. وإذا تم التعبير عن ذلــك مباشرة، يمكن أن يكون مفهومًا ويمكن مناقشــته، لكن حــين يكون غير مباشر وسريًّا، يبدو أنه مناقشــة مختلفة. وإن أخصائي التغيير الذي يناقش الأمور التي على الســطح (ربما

يكــون مســتجيبًا كما طلب بمزيد مــن البيانــات أو الحلول) لكن من هو الــذي لا يعالج الاهتمامات الخفية التي سوف يفاجأ بها فيما بعد بتأخيرات العميل الذكية في اتخاذ ما يلزم من عمل، إن كثيرًا من أخصائي التغيير يستقبلون اجتماع التغذية المرتدة وهم قد استجمعوا قواهم للمقاومة، لكنهم سرًا يأملون أنها - أي المقاومة – لا يتم التعبير عنها، مؤملين التوافق مع العميل الذي يحتضن بحماسة التغذية المرتدة ويأمل في الفرصة التي يتم فيها اتخاذ ما يلزم من عمل، وحين لا يحدث ذلك قد يتركون وهم جزعون وينظرون في عملهم وما قاموا بــه من عمل غير صحيح. إنهم يفقدون الأمل في أن التغيير ممكن ويبدؤون في الاســتغراب عمّا إذا كان مشروعًا كان ينبغي أن يتخذه. وبالمقابل قد يقررون أن عملهم لم يكن متصدعاً، ويوجهــون اللــوم للعميل في حين أنه لم يكن صريحًا معهم بدرجــة أكبر للتغيير، ويبدو أنه تجاهل المشروع.

وهناك طريق أكثر فاعلية هو التحقق أن المقاومة جزء طبيعي ومتوقع في عملية تطوير المنظمات وفي التعلم وفي مساعدة العميل في شرح ما هم يعترضون عليه. وإن المستشارين الأكثر إعدادًا ســوف يدركون كيف يمكن التعرف على أشــكال المقاومــة التي شرحها بلوك Block ومن ثم يتعلمون ما هي الأســئلة أو العبارات التي هي أفضل في مســاعدة العميل ليعبر عن المقاومة بمصداقية (وثقة) أكثر. وبســؤال العميل المتعاون "ما هي التحوطات أو الاهتمامــات التي لديه حول هذه النتائج؟" هي التي تجعل التحفظات مقبولة للتعبير عن تلك الاهتمامات إذا لم يشعر العميل بالارتياح حول توضيحها من قبل. وإنه بالنسبة للعميل الذي يعبر عن العديد من الاهتمامات حول المنهجية. "يبدو أن لديك عددًا من الاهتمامات حــول الطرق التي من خلالها وجدت هذه الموضوعات. هل هناك شيء في البيانات يجعلك غير مرتاح؟" وإنه يبدو تحديًا للكثير من أخصائي التغيير أن يوجهوا سؤالاً مباشراً، لكن ذلك أيضًا يساعد في تبديد التوتر وذلك بالسماح بالتعبير عنه ويمكن معالجته بأمانة. حاول النظر في كل من ال(١٤) نوعًا من المقاومة وقرر ماذا سوف تفعل إذا ما واجهت عميلاً يستعرض هذه الأنماط من المقاومة.

قد لا يكون العميل مقاومًا حين يرفض الاســتمرار في المشروع. وإن إفادة مباشرة وأمينة عن التردد للاستمرار في المشروع هو نتيجة مقبولة لاجتماع التغذية المرتدة، ومع سوء الحظ على كل حال الذي قد لا يشــعر به أخصائي التغيير. فإن العميل قد لا يدرك بحق البيانات

لكنــه يختــار عدم اتخاذ أي قرار ويحتمــل أن تكون الخطوة التالية غــير واضحة أو البيئة السياسية للمنظمة تجعل الأمر مغامرة شخصية بالنسبة للعميل لأن يقوم بأي عمل. وهذا ليس اتهامًا لعملية الأخصائي، لكنها اختيار عن وعي من جانب العميل وأنها ليســت شــكلًا من أشكال المقاومة (Black, 2011). قد يكون الأخصائي واثقًا أن البيانات الصحيحة التي قد تم تقديمها وأُعيدت كتغذية مرتجعة، وأن العميل مارس حقه في إنهاء الارتباط.

قضايا أخلاقية في التحليل والإفادة بالتغذية المرتدة:

تقدم مراحل التحليــل والتغذية المرتدة في عملية تطوير المنظمات عدداً من المعضلات الأخلاقية المحتملة وذلك بالنسبة لأخصائي التغيير. وإن أولى هذه المعضلات إمكانية استخدام البيانات في اجتماع التغذية المرتدة بطريقة تخرق سرية شــخصيات المشاركين. وإن العميل يود أن يعرف من قال ماذا ومن أجريت معه المقابلة، أو بمهارة أكثر، هل كان ذلك في نوبة الصباح أو المســاء، أم أنها من موظف له خدمة طويلة أو موظف جديد. وقد يريد العميل قراءة كل التعليقات كلمة كلمة أي حرفيًا بدلا عن ملازم أو ملخصًا لهما. وإن كلًا من هذه المطالب تتضمن معضلة أخلاقية بالنسبة للمستشار والذي يريد أن يجعل البيانات معروفة من أجل أن يتمكن العميل من تفســيرها بشــكل مناسب وأن يتخذ الإجراء المناسب حيال المعوقات لكنه يستمر في عدم الكشف عن المشاركين.

ويواجه الأخصائي في مرحلة تحليل البيانات مشــكلة تفســير البيانــات بطريقة تعكس بصــدق البيانات، وليس خيارات الأخصائي الشــخصية للقضايــا أو الاهتمامات (التي عليها التركيز). وقد يميل المستشــار إلى إلقاء الضوء، أو الحذف، أو بحث نقاط معينة في البيانات. وهذا صحيح، ولاســيما المستشــارون الداخليون والذين قد تكون لهم مصلحة شــخصية في البيانات التي يراها العميل ويختار منها معالجتها (White & Wooten, 1983).

إن أكبر قضية أخلاقية تحدث في اجتماع التغذية المرتدة هي حين يختار المستشار ليتواطأ مــع العميل بتجنــب أو التقليل من صعوبة بعــض التغذية المرتدة. ويعنــي هذا النوع من المعضــلات الأخلاقية غيــاب الموضوعية، ويحدث ذلك حين يتم اســتيعاب أخصائي التغيير في ثقافــة المنظمة داخــل نظــام العميــل "(White & Wooten, 1985, P.149). وإن معظم المستشارين لا يرغبون في إحداث أذى شخصي عن قصد أو إحداث ضغط عاطفي لعملائهم.

وإنه حين يكتشفون عن طريق عملية جمع البيانات أن أعضاء المنظمة يجدون مديرهم غير كفء أو أنه بعيد عنهم، فإن المستشار قد يكون مترددًا لمعالجتها خشية ردة الفعل العاطفية مـن جانب المدير. وحقيقـة أن أخصائي التغيير يمكن أن يواجه بعض النقاشـات التي تحوي تحديـات، لكـن بلوك (2011) Block يكتـب في ذلك " إن للعميل حقًّـا (في امتلاك) جميع المعلومات التي قمت أنت بجمعها – (الخطاب للأخصائي)-. (P.220).

الملخص:

تفسّر مراحل التحليـل والتغذية المرتدة حجم البيانات التي تم تجميعها في أفكار ذات معنى مما يوسّـع من فهم العميل للمشـكلة القائمة ويرجعها كتغذية مرتدة بطرق تساعد العميـل ليتخذ ما يجـب من عمل. وإنه في مرحلة التحليل، فإن أخصائي التغيير يسـتخدم أسـاليب استنتاجيه واسـتقرائية، وأسـاليب إحصائية فنية لفرز وتفسير البيانات. وتتضمن الأسـاليب الاسـتنتاجية نماذج تسـاعد المستشـار على تنظيم البيانات مسـتخدمًا في ذلك ملصقات (تسـميات) التعريف بالشخصية فئوية مسـبقة التصميم. وإن أساليب التحليل الاسـتقرائية يتم اسـتخدام البيانات عـن طريقها لابتكار فئات لم يتـم تحديدها من قبل. وإنهما أي الأسـاليب الاستنتاجية والاستقرائية أسـاليب متعارفة ولها مزايا مختلفة وكذلك مثالـب مختلفة. وإن أخصائي التغير وهو مسـلح بمجموعة من الموضوعات الرئيسـية تم أخذهـا من البيانات، يسـتطيع الاختيار من بينها ما يمكن أن يشـارك فيهـا العميل. وإن بعض البيانات سـتكون أكـثر فائدة وقد تحفـز العميل أكثر من غـيره. وإن أكثر البيانات تحفيزًا أو دفعًا بقوة سـتكون ذات صلة بالبيانات والتغذية، وقضايا يمكن للعميل أن يؤثر فيهـا، فهي وصفية ومختارة، وكافية، ومحددة. وإنه في اجتماع تم التفكير في إقامته بعناية بشـأن التغذية المرتدة، فإن هذه الموضوعات تتم بشراكة مع العميل. وإن اجتماع التغذية المرتدة فرصة للرجوع إلى الاجتماع الابتدائي حيث قام العميل بتقديم المشـكلة بما يوسـع مـن منظور العميل حيالها. وهذه يمكن أن تكون مناقشـة صعبة قد يعبّر فها العميل عن اعتراضـه للبيانـات أو أن يلجأ لانتظار المعلومات، وإن أفضل ردة فعل للتعبير عن المقاومة هـو أن يقـدم أخصائي التغير لإدراك ما تم التعبير عنه في مسـتوى عميق وأن يتعلم كيف يسـتخرج من العميل اهتماماته الخفية. ويتعامل المستشـارون بشـكل أخلاقي في مراحل

التحليل والتغذية المرتدة حين يستخدمون البيانات بشكل أخلاقي ويستخلصون القضايا من البيانات بعفوية، ويتفادون التواطؤ أو حذف المشكلات الصعبة.

وإنك في الحالات الدراسـية التالية، سوف تكون أمامك الفرصة لتحليل البيانات، لاختيار الموضوعـات الرئيسـية، ولهيكل اجتـماع التغذية المرتدة مع العميل والذي سـتكون أنت حاضرًا فيه.

انظر التمرين (٣) في الملحق لتجريب إعطاء تغذية مرتجعة والتعامل مع مقاومة العميل.

قراءات إضافية:

- Block, P. (2011). Flawless Consulting: A Guide To Getting Your Expertise Used (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Burke, W. W. (1994). Diagnostic Mels For Organization Development. In A. Howard & Associates (Eds.), Diagnosis For Organizational Change: Meths and Mels (Pp. 53–84). New York, Ny: Guilford Press.

- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance To Change and Start Using It. Orga¬Nizational Dynamics, 39(1), 24–36.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest Of The Story. Academy Of Management Review, 33, 362–377.

- Harrison, M. I., & Shirom, A. (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Nadler, D. (1977). Feedback and Organization Development: Using Data-Based Meths. Read¬Ing, Ma: Addison-Wesley.

الحالة الدراسية ٣: الفرز عبر البيانات من مدرسة لوجان Logan الابتدائية

إن البيانات الآتية تمثل أقوالاً أخذت من مقابلات الوالديْنِ وأعضاء التدريس والمدرسين في مدرسة ابتدائية وكان ذلك بطلب من مدير المدرسة:

١- تنظيم هذه البيانات لتقديمها ل "نانسي" NANCY لاحظ التفاصيل البيانات الشخصية مثل مستوى الدرجة، دور من تتم مقابلته، ومدة الخدمة.

٢- حاول تنظيم البيانات بطريقة أخرى. هل لاحظت اي شيء مغاير من تحليلك للبيانات في المرة الأولى. ما الطريقة التي تعتقد أنها كانت أكثر فاعلية ؟.

٣- كيف يمكنك هيكلة/تنظيم اجتماع التغذية المرتدة مع نانسي NANCY ؟ ما الموضوعات التي يمكن أن تقدمها ولماذا ؟.

إن مدرسة لوجان Logan الابتدائية مدرسة ابتدائية في الضواحي في مقاطعة متوسطة الدرجة في الجنوب الغربي للولايات المتحدة وبها فصول ذات ستة مستويات. إنها مجمع مدرسي كبير يتكون من خمسة أجنحة في كل جناح سنة إلى ثمانية فصول دراسية. وإن الفصول من الأول إلى الثالث فصول صغرى وموقعها في الجناح A وB في حين الفصول من الرابع إلى السادس فصول أعلى وتقع في الأجنحة C وD وE. وقد تم بناء المدرسة في أواخر الثمانينيات (1980S). هذا وقد جهزت، بطلائها بالألوان الزاهية، وبخزانات العرض وثلاث صور زيتية رائعة، واعتمادات تم جمعها من جمعية الآباء.

ولقد تمت دعوتك بوصفك أخصائيًّا في تطوير المنظمات لمساعدة المدير لتحسين العلاقات بين مدرسي وموظفي المدرسة. ويوجد ثمانية وثلاثون عضو هيئة تدريس، وثمانية إداريين، وأمين مكتبة يعمل لجزء من الوقت بالمدرسة. والمديرة واسمها نانسي مستاس Mestas Nancy لها سنتان في وظيفتها الحالية بالمدرسة، وتريد تحسين العلاقة بين المدرسين والإداريين، كما تريد بناء اتساق في النهج بين المدرسين في كل الفصول، كما تريد تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع. لقد قامت ببعض التغييرات المثيرة خلال العام المنصرم. هذا وقد وافقت أنت على إجراء مقابلات مع الأعضاء الموظفين، وهيئة التدريس والآباء خلال

مدة أسـبوع واحد ليدعم فهم القضايا التي تواجه المدرسـة. وأنك من خلال المقابلات، قد وافقت أن جميع من يخضعون للمقابلة، يتم توثيقهم دون ذكر الاسـم وأن البيانات سوف تكون شراكة في الأساس وتكون بشكل ملخص، بمقولات تتم الشراكة فيها فقط حين لا يمكن التعرف على الشـخص. وبحسـب جدولـك؛ أنت مطالب بالاجتماع مـع نانسي Nancy في الأسبوع القادم لتقديم البيانات ولعقد اجتماع للتغذية المرتدة.

الإثنين:

- " لقـد كانت نانـسي Nancy عظيمة حقًا مـع الأطفال. حيث إنها في مرتين شـاركتنا في العطلة، أو التربية البدنية أو النشاطات الخارجية بغرض تشجيع الأطفال وهم يمارسون كرة القدم. وأطلق عليها (الأطفال)" الآنسة نانسي Nancy " " وإنني لم أرَ مطلقًا أطفالاً يتعاملون بهذه الطريقة مع مديرة مدرسـة من قبـل" (كان هذا تعليق معلمة الفصل بالمستوى الخامس).
- " إننـي أعـرف أن نانسي Nancy تريـد منا جميعًا أن تكون لدينـا مجموعة من الكتب والمواد، لكن ذلك ليس بالطريقة التي كنت دومًا أتعامل بها في هذه المدرسة. إنني هنا لمدة تسع سنوات. وكنت دائمًا أستطيع أن أختار الكتب التي تخصني. إن نانسي Nancy بحاجة إلى إدراك أن ذلك هو ضمن الحرية التي تمارسـها في الفصل (مدرسـة في الفصل المستوى الثالث).
- " إن اجتماعـات المدرسـة عمومًا منتجـة. وهي فرصة جيدة للاجتماع بمدرسـين آخرين والتخلص من ضغط اليوم "(في العمل)". (مدرسة في الفصل بالمستوى الخامس)".
- " إن أول مجلس للآباء في العام الماضي كان (بالتأكيد) فكرة جيدة. والشيء نفسه بالنسبة للنشرة الأسبوعية" (أحد الأبوين لطفل في المستوى السادس)".
- " إن أسلوب نانسي Nancy كان سهلاً في التعامل معه. فهي مجاملة ولينة العريكة ويمكن التحدث معها أو الاجتماع بها "(عضو من الموظفين، له خدمة ثلاث سنوات)".
- " إنها حين سألت جيم Jaime أن تأخذ كتاب المطالعة للفصل الثالث، لم نكن نحن الباقون قد تمت استشـارتنا. وسـتعرف بحق أن ذلـك ليس من العـدل في شيء، وبدت نانسي

Nancy أنها تجاهلت شكوانا إنني أدرك أنها تريد الثبات والاستقرار، لكن هناك طريقة أفضل لمعالجة هذا الموضوع" (مدرس بالمستوى الثالث).

- " تقــدم لنــا – نانسي Nancy الكثير من الدعم. وإنها دائمًا في كل اجتماع نعقده في فصلنا وقدمــت لنا الكثير مــن الموارد من أيامها كمدرس للفصل الخامــس. وأعتقد أنها تدرك التحديات التي نواجهها. (مدرس في المستوى الخامس) " لقد كانت نانسي Nancy نعم الداعم للموظفين" (أحد الموظفين وله سنتان من الخدمة).

الثلاثاء:

- " لقد كانت مســتويات الدرجات الجديدة بالمقاطعة مخيبة للآمال. ولقد تم إبلاغنا فقط قبل أســابيع قليلة من بداية الســنة المدرســية – هل كانت نانسي Nancy على دراية بذلــك؟ - إننا نكافح لنصل إلى التوقعات الجديدة. وإنني في الأســاس أمامي أســبوعان لإعادة عمل خطتي لشــهري ســبتمبر وأكتوبر. ويبدو أن نانــسي Nancy لم يكن لديها تعاطــف كبير في ذلك حيث إنها اكتفت بالقول: "إننا جميعًا ينبغي أن نكون منظمين " (مدرس، في المستوى الثاني).
- "يبــدو أن اجتماعــات هيئة التدريــس لم تكن مطلقًا تتعرض لأي مــن الموضوعات التي تخصني. إن الاجتماعات تدار بشــكل جامد وبســلوك غير مــرن وإننا لا يمكن أن تقدم أي موضوعــات جديدة وضعناها في الأجندة ليومــين قبل الاجتماع. ويبدو أنه في بعض الأوقات تبرز بعض الأشياء وتحتاج أنت لمعالجتها (مدرس في مستوى غير معروف).
- "لقــد أعجبت كثيرًا ببعض التغييرات التي شــاهدتها خلال العام الماضي. إنني في الحقيقة أعجبت بالنشرة الشــهرية الجديدة للآباء. إنها تســاعدني على معرفة كيف تســير سارة Sarah في المدرسة" (أحد الأبوين لطفل في المستوى الخامس).
- " إن اضافة نظام البريد الصوتي كان أداة اتصال مســاعدة لكي يمكن الاتصال بالمدرسين في أي وقت يكون لدي ســؤال عن واجبات ابني المنزلية" (أحد الأبوين لطفل في المســتوى الثاني).

- " لا أعتقد أن نانسي Nancy كان الوصول إليها ســهلًا بالنسبة لي. لقد حاولت عدة مرات أن أتصل بها لتشــاركني اهتماماتي الخاصة بالاختيار في كتابنا وإنها كانت مشغولة جدًا عن الاجتماع بي. (مدرس في المستوى الثالث).
- " إن العمل مع نانسي Nancy في المكتب كان ممتازاً. وهذا تحســن كبير مقارنة بالمديرة السابقة. (أحد الأعضاء الموظفين، له خدمة خمس سنوات).
- " يبدو أن مدرسي فصول المســتويات العليا يلقون معظم الاهتمام. إننا نحن نادرًا ما نرى نانسي Nancy في جناحنا بالمدرسة " (مدرس بالمستوى الأول).
- " حقيقــة واحدة هــي واضحة – إن نانــسي Nancy لها من تتعاطــف معهم" (مدرس، بالمستوى الثالث)

الأربعاء :

- " لقد أصبح من السهل جدًا معرفة ما يجري بالمدرسة مقارنةً بما كان سابقاً، إن أشياء مثل نشرة الآباء الشهرية تُعَدُّ موردًا عظيماً" (أحد الآباء – المستوى الرابع لطفل).
- " الأطفــال يحبون حضــور نانسي Nancy لتقرأ لهم في الفصول. لقد كان ســهلاً مقابلتها بالنسبة لي ولفصلنا (مدرس بالمستوى الخامس).
- " إن علاقــاتي في العمــل مع نانسي Nancy جيدة. إن لدي خدمة كبيرة في هذه المدرســة وإننــي أعتقد أنها تحترم ذلك. إن اهتمامي الوحيد هــو أنها أحيانًا تنسى إبلاغنا ببعض التغييرات. (مثل جدول الغداء الاســبوع الماضي) هذا يؤدي إلى بعض المشــكلات. (أحد أعضاء الموظفين، له ثماني سنوات خدمة).
- " أعتقد أنه كان ينبغي لنانسي Nancy أكثر أن تكون تفتحًا معنا فيما يخص توزيع كتب المطالعة" (مدرس بالمستوى الثالث).
- " لســت متأكداّ كم من المرات تتفاعل نانسي Nancy مع المراقب أو أي شخص في مكتب تعليــم المقاطعة، لكن أعتقد أن ذلك ســيكون جيدًا لنا إذا هــي قامت ببناء علاقة مع مكتب تعليم المقاطعة، وقد كنا نتلقى الكثير من المصداقية مع مكتب تعليم المقاطعة

وان تلاميذنا نجحوا وأنها – أي المقاطعة - كانت تسـاعدنا في الماضي حينما يجيء وقت الميزانية (مدرس بالمستوى الرابع)

- " أتمنـى لو أن مكتب تعليم المقاطعة قدم لنا اعتمادات إضافية للتعامل مع مسـتويات الرياضيات الجديدة لمدرستنا". (مدرس بالمستوى الثاني).
- أعتقـد أنـه توجد أوقات (يثار السـؤال) حول "مـن هي نانسي Nancy " إنه باسـتثناء اجتماعـات هيئـة التدريس والمذكـرات المكتبية، لا أعتقد إنها تعـرف حتى إنني أقوم بالتدريس هنا" (مدرس بالمستوى الثاني)

الخميس:

- " كأمين المكتبة، إنني هنا فقط لعدة أيام في الأسـبوع، لكنني في الحقيقة أعجبت بجهود نانسي Nancy لضمي إلى اجتماع هيئة التدريس ومعاملتي كأحد الموظفين الرسـميين" (عضو في الموظفين له أربع سنوات خدمة)
- "إن اجتماعاتنا كهيئة تدريس مشـبعة بالتوتر والجو المشحون. إن نصف المجموعة فقط هي التي تشارك (في النقاش). وإنني أستفيد منهم كثيراً" (مدرس بالمستوى الثالث)
- " أعتقـد أن نانسي Nancy عمومًا تقوم بعمل جيد، رغم أنها تصارعت مع مكتب تعليم المقاطعة حول المسـتويات الجديـدة والحصول على اعتمادات إضافيـة لنا". (مدرس، مستوى غير معروف).
- "لقد قامت نانسي Nancy هذا العام بتحويل مخصصات الفن لمدرسي (المستوى السادس) لذلك لست قادرًا على عمل تصوير زيتي لفصل الربيع كما سبق أن فعلت خلال السنوات الست السابقة. لا أعتقد أن ذلك إجراء سليم". (مدرس بالمستوى الثاني).
- "إن نانسي Nancy في الواقع يمكن الوصول إليها وتتعاطف مع اهتماماتنا، وإنه من الجيد أن نحصل على دعمها" (مدرس بالمستوى السادس).
- "أعتقـد أن طريقـة نانسي Nancy في توزيع المدرسـين هذا العام كانـت غير عادلة لقد أشرت إلى خياراتي وهذا لم يؤخذ في الاعتبار. وإنني لم أقم مطلقًا بتدريس فصل مختلط

(فصلــين) من قبل. وإن هذا عمــل إضافي يمثل عبئاً كبيراً في ظل قلــة الحافز". (مدرس مستويات ٣\٢ مختلط).

- "كانــت لدي الفرصــة لمقابلة المديرة ومدرســة ابني خلال مجلس الآبــاء الأول المفتوح، لم أســتخدم البريد الصوتي لكن أميــل إلى قراءة النشرة الشــهرية" (أحد الأبوين لطفل بالمستوى الأول).

الجمعة:

- " إن اجتماعات هيئة التدريس تدار بشــكل جيد وهيكلة جيدة. لا أعتقد لســوء الحظ أن كل شــخص يشارك بقدر متساوٍ. توزع نانسي Nancy الأجندة قبل عدة أيام من الاجتماع الذي يدار جيداً، وإنني أعرف ما هو المتوقع وأستعد لذلك". (مدرس بالمستوى السادس).
- "إذا كانت هناك شــكوى واحدة لدي، فهي في الميزانية لأننا لا نســتطيع الحصول على ورق الحوائط إن كل ما نقوم به يدعم المســتويات في المناهج الجديدة، وإنها تسببت في إزالة أي اعتمادات إضافية للرحلات الميدانية أو أي مشروعات أخرى" (مدرس بالمستوى الأول).
- " كانت لدي فرص قليلة ومحدودة لمقابلة المديرة (شــخص أمام شــخص) بشــأن ابنتي ووجدتهــا – أي نانسي Nancy - يمكــن الوصول إليها" (أحد الأبوين لطفل بالمســتوى الثاني).
- " تركت رسالة البريد الصوتي لمدرس كيلي Kelly قبل عدة أيام مضت لكنني لم أسمع منها بعد. لست متأكدًا من فائدة ذلك (– أي البريد الصوتي-)" (أحد الأبوين لطفل بالمستوى الثالث)
- "نحن دائماً نرى نشرة الآباء ربع الســنوية التي يرســلها إلينا المدرس بالمنزل إنها قد تكون متكررة الأخبار" (أحد الأبوين لطفل بالمستوى الثالث).
- "إن نانــسي Nancy لها تطلعات عالية وهي تطالب بالكثير، مما يجعل المدرســين يؤدون بمســتوى عالٍ جداً. وإنني أعتقد أنه في بعض الأحيان أنها قد تضمنا في بعض اتصالاتها التي تجرى مع كل المدرســين لذلك فنحــن نعرف ما يجري أيضاً" (أحد أعضاء الموظفين وله خدمة ثلاث سنوات).


۲۹۸

الفصل التاسع

مقدمة في الحلول

لقـد كان أحـد العملاء الذين مقرهم المملكة المتحدة إحدى ثلاث شركات رائدة في السـوق العالمية المتخصصة. ولقد شهدت السنوات العديدة الأخيرة قدرًا كبيرًا من التغيير في هيكل وثقافة الشركة مما أدى إلى أن تحظى بنصيب كبير من السوق ودورٍ أكثر سعة في السوق. واستدعت الشركة مستشارين في تطوير المنظمات من خارج الشركة ليسـاعدوا فريق الإدارة العليا في ورشة عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي، والـذي لم يطبق في السـنتين الأخيرتـين وأصبح الآن ذا ضرورة جـداً على فرضية توقعـات الشركة للنمو مستقبلاً. وتم تخطيط ورشة عمل لمناقشة إستراتيجية الشركة وتقدير التداعيات داخليًا في ثقافة الشركة، وتطويـر مهارات وقدرات فريق الإدارة العليا. وقد قام المستشـارون بإجراء مقابلات انفرادية مع فريق الإدارة العليا وخرجوا باعتقاد أن الفريق جميعه ملتزم بأهداف الورشـة وغاياتها وأنهم خلال مناقشاتهم لتلك الأهداف مع كل فريق منهم، كل على حدة فإنهم لم يتطرقوا مطلقًا لها مع الفريق مجتمعاً.

وقد لاحظ المستشـارون انخفاضًا مفاجئًا في مسـتويات حماسـة وطاقة المشاركين في القضايا الخاصة بالثقافـة التنظيمية والفريق التي تمت الموافقة على معالجته. وإن اثنين من الأعضاء رفضا معالجة الموضوعات التي سبق الاتفاق عليها الخاصة بقضايا بناء الفريق والثقافة. كما أن تحالفًا بين المدير العام ومدير الإنتاج كان واضحًا في هذا الخصوص، وأن المستشـارين أدركوا أن أعضاء الفريق كانوا مترددين في الدخول في الصراع أو في مواجهة هـؤلاء وهم زملاء الفريق ومن ذوي النفوذ. وإنه ليس فقط التخطيط الإسـتراتيجي هو الموضوع الوحيد المقبول من جانب المشاركين، لكن قائد الشركة الرئيس (التنفيذي) أصبح الآن يحتكر المناقشة ويملي النتائج. وإنه بعد مضي شهر من ورشة العمل، فإن المستشارين مـرة أخرى ركزوا على الحاجـة للمعالجة وموضوع الثقافـة وديناميكية الفريق وإضافة الإستراتيجية. إلا أن الفريق اعترض على ذلك، وإن المستشارين قد فوجئوا بالبيئة السياسية التي خاضوا تجربتها خلال الحل الذي أبان معوقًا رئيسيًا للتغيير أدركوا أن الأهداف ذات المدى الطويل للعملية لم يتم تحقيقها. (Deepy & Simpson, 1993).

- هل كان هذا الفريق على استعداد للتغيير؟ ولماذا لم يكن؟
- لماذا فشل هذا الحل؟ ما العوامل التي يعتقد أنها تؤدي إلى حل ناجح؟

ينبغــي للعميل أو أخصائي التغيير غير الصبــور أن يكون قد التفت إلى هذا الفصل بعد قــراءة فهرس المحتوى وأن يكون ذا رغبة في تجاوز كشــف بأنواع التحليلات والحلول ومن ثــم اختيار أحدهما ليســتمر في تطبيــق حل ما. وعلى كل، فإن مرحلــة الحل هي بوضوح ذات توجه نحو العمل والحل. ولســوء الحظ فإن عقلية السرعة في إنهاء المهمة الاستشارية هــي دائمًا الحالة وينتج عنها تغيير لا يحالفه النجاح. وإن معظم ممارسي تطوير المنظمات يعتقدون بحق أن الحل ينبغي أن يكون في صدارة عمل الاستشاري والنقطة الأساسية التي يكون فيها التغيير الهدف الرئيسي وبوضوح. وكما سبق أن ناقشنا، فإنه في ذات الوقت فإنه فقط بعد تجميع البيانات ومناقشــتها وتفســيرها وتطبيقها داخليًا فــإن العميل وأخصائي التغيير ســيكونان واثقين أنهما يقومان باختيار الحل الصحيح للظروف القائمة وأنه بعد أن يتم الاتفاق حول التشــخيص تكون الخطوة الطبيعية التالية هي الإجابة عن السؤال "ماذا نفعل بذلك؟" وإن تقرير ما يجب عمله قد يكون تحديًا كافيًا في حد ذاته لكن تصور كيفية عمل ذلك بمســتوى جيد قد يكون هو أيضًا أكثر صعوبة، ذلك أن عددًا من العوامل البيئية والتنظيمية والعلاقات الشخصية تكون عوائق قائمة ضد حل فعال.

إلا أنــه كما ســبق أن نوهنا فــإن الحل قد ســبق أن حدث قبل وقتٍ من مناقشــة إســتراتيجية الحل أو التخطيط لها أو تطبيقها. وإن ذلك بالنســبة لأخصائيٍ التغيير يجعل كل شيءٍ يقــوم بــه يُعَدُّ حــلاً (Schein, 1999, P. 17). وفي الواقع فــإن الحل قد يكون بســيطًا كســؤال أحادي. وإن أحد المستشــارين يروي قصة عن عمله مع فريق مشروع كان مسؤولاً عن إعادة تعريف عمليات الحصول على الموارد. وقد تقدم المستشار بسؤال حين تقدم الفريق بعمل لمجموعة أكثر بســؤال توضيحــي. وإنه بعد أن خلص الموظف الذي يقدم العملية من الإجابة عن الســؤال تحدث موظف آخر يعارض المتحدث بقوله إن المجموعــة اتفقت على شيء مختلف، وتبع ذلك مناقشــة حية وأن كل شــخص تأكد أن المجموعــة لم تصل بعدُ إلى اتفاق واضح. وأنه بإمــكان أخصائي التغيير أيضًا أن يقدم حــلاً خلال عملية جمــع البيانات بتقديم أســئلة في مقابلة أو مجموعــة التركيز. يحفز الأخصــائي الأفراد للتحدث بوضوح وصراحة حــول المواقف التي لم يكونوا على وعي بها. ويحــل اجتماع التغذية المرتدة عن طريق تقديم معلومات قد تكون جديدة أو أن تؤكد معلومات العميل القائمة. وإنه حتى حل أخصائي التغيير في النظام يحمل الرأي إلى أعضاء

المنظمة أن المشــكلة تستحق الحل. لكن مرحلة الحل نفســها هي الفرصة الأكثر جدية وذات هيكلة للتغيير التنظيمي.

في هذا الفصل والفصول الثلاثة القادمة؛ سوف نناقش الكثير من الحلول الأكثر استخدامًا مــن قبل أخصائيي تطوير المنظمات، وســوف نناقش في هذا الفصل لماذا تنجح أو تفشــل الحلول، ونبحث في نتائج إدارة المدخل الذي لا ينجح. كما أننا ســوف نناقش العوامل التي نــرى أن ينظر فيها الأخصائيون وهم يختارون إســتراتيجية الحلــول الصحيحة، وتتواءم مع البيانات والتحليل، وكيف أنهم يقومون بهيكلة نشاط الحل لكي يزيدوا من إمكانية نجاحها. إن الدراسات الجادة ليست بالقدر المتوافر بكثرة في الموضوع لكن هناك عدة دروس تعلمها الأخصائيون، تشــترك فيها تجاربهم في كيفية اختيار، وتخطيط، وهيكلة الحلول التي تؤدي للنجاح، بصرف النظر عن الهدف من الحل.

وفي الفصول التي تتبع هذه المقدمة عن الحلول، فإننا ســوف نناقش أنواعاً عديدة من الحلول. وإنه بالإمكان أن تركز الحلول على الأفراد، والفرص، والمجموعات والفرق المتعددة، والمنظمة بأكملها، والمنظمات المتعددة، كما أنها تضم أنواعاً واسعة من النشاطات بدءًا من تصميم المنظمة وحتى بناء الفريق، والتوجيه الوظيفي، والتدريب العملي.

تعريف الحلول:

يقــول أرجيريس (1970) Argyris إن الحل يعني الدخول في نظام ســارٍ من العلاقات، وأن تأتي بين شــخص أو أشخاص ومجموعات أو أهداف كل ذلك بغرض مساعدتهم (P.15) وتوجد ثلاث نقاط مهمة يجب التركيز عليها حول هذا التعريف:

أولاً:

أن يكون النظام ســاريًا – أي يعمل- بمعنى أن الحل يحدث في التيار العادي والمســتمر في الحيــاة التنظيمية. وإنه بذلك يكون متأثرًا بجميع التعقيدات المتواجدة بالمنظمات مثل السياســات، أهداف وعبء العمل التنظيمي، والمحددات البيئية والعلاقات بين الأشــخاص والتاريخ السابق وكثير غير ذلك.

وحيـث إن الحـل لا يحدث في فراغ فـإن أخصائي التغيير يجب أن يكـون حريصًا على العلاقة بين الحل والمحتوى التنظيمي.

ثانياً:

"تجيء الحلول ضبابية" أو أنها تشـوش عمليًا أو تتدخل في إجراءات سارية وعلى تفكير الأفراد، والمجموعات وعلى العلاقات وبسـبب أنها تحاول غالبًا الاستقرار لممارسات جارية، فإن الحلول قد تكون غير مريحة بقدر كاف بحيث إن الأفراد قد لا يكونون على اسـتعداد للتغيير وأنهم سوف يعارضون الحل. إن فَهْمَ الاستعداد للتغيير جزءٌ مهمٌّ في التخطيط للحل والذي سوف نتطرق إليه لاحقًا في هذا الفصل.

ثالثاً:

إن الهدف من الحلول هو المسـاعدة أو تحسـين فاعلية المنظمات والمجموعات والفرد والأفراد. إن حل المشـكلات وتحسـين العلاقات وتوضيح الأدوار أو الأهداف وبناء المهارات هذه جميعها تسـتحق (النظر) وإنها أهداف عامة بالنسبة للحلول، هذا وإن الحلول التي لا يتم اختيارها بعناية والتي هي أيضًا غير محددة أو لا تدار بوضوح فإنها لا تساعد بل قد تكون ذات ضرر فعلي (للمنظمة).

وتتكـون الحلول من نشـاطين اثنـين ذَوَيْ علاقة: أولاً: التخطيـط التجريبي أو تصميم إسـتراتيجية حلول مناسبة لمعالجة مشـكلة/أو مشـكلات المنظمة. وثانياً: تطبيق الحل أو الحلـول التي تم اختيارها، وهيكلتها لتلائم الفرد المفـترض والفريق والمنظمة. هذا ويمكن للحل أن يكون اجتماعًا صغيرًا أو حادثة أو ورشـة عمل أو أن تكون سلسـلة من الأحداث التي يمكن أن تسـاعد المجموعة أو المنظمة على التقدم خطوات نحو الحل، وذلك بشـكل تصاعدي ونحن نشير إلى الأخير: "بإستراتيجية الحل" والأولى بـ"نشاطات الحل أو الأحداث".

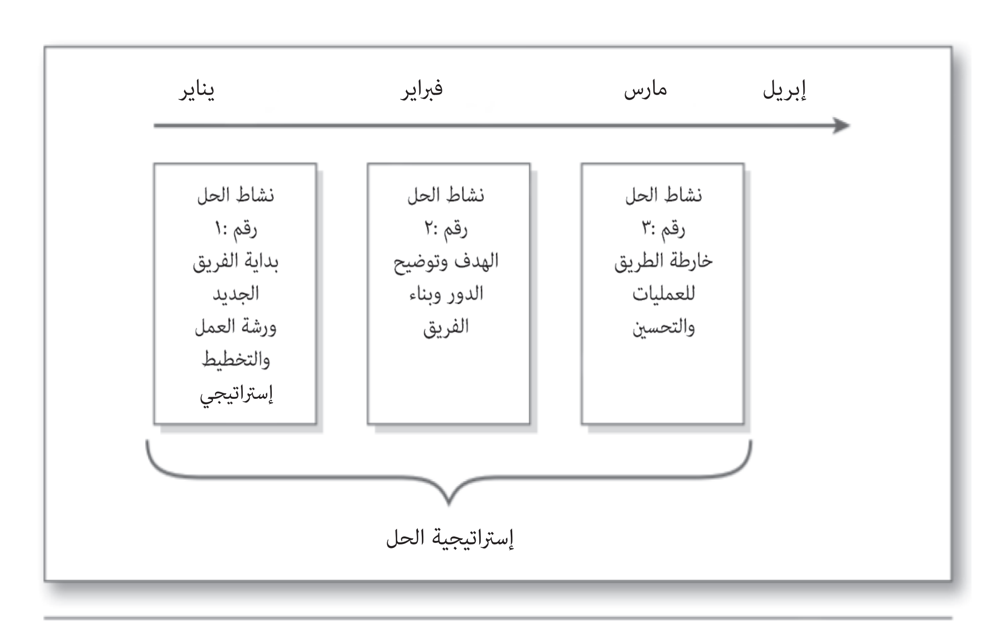
وقد تكون إسـتراتيجية الحل بعدد من أحـداث مختلفة، كما هو في المثال الذي كان في افتتاحية هذا الفصل، حيث اقترح المستشارون التخطيط الإستراتيجي، وبناء فريق المديرين التنفيذيـين، وحلول للتغيير الثقافي. كما أن إعادة تصميم الحل يشـمل بنـاء المهارة للفرد والتدريب العملي للإدارة، مثال لذلك الشكل (١-٩) وهو يقدم بيانًا لحل لفريق مالي حديث

بهدف عام هو القيام سريعًا ببناء فريق صحي يعمل بشكل جيد. وتتكون إستراتيجية الحل من ثلاثة نشــاطات كل منها يتبع الآخر وبين كل واحد منهما فترة ثلاثة إلى أربعة أســابيع. ويعني النشاط الأول تنفيذ ورشة بداية عمل الفريق ومناقشة خطة إستراتيجية المجموعة. أما النشــاط الثــاني فإنه يحدث بعد عدة أســابيع من الأول، حيث يقوم الفريق بمناقشــة الأهداف وتوضيح الأدوار ويستمر في بناء العلاقات بين أعضاء الفريق.

أما النشاط الثالث مرة أخرى فإنه يحدث بعد عدة أسابيع من الثاني حين يكون الفريق مجتمعًا قد عمل معًا لمدة شهرين ويقوم الفريق بوضع خارطة الطريق للعمليات ويناقش الفريــق لإجراء تحســينات عليها. وبينما كل مــن هذه الأحداث الأحادية تُعَــدُّ حلًا (وفقًا لأهداف كل ورشــة عمل) فإنها مجتمعة ومتتابعة في إســتراتيجية معتمدة ومتماســكة لها هدف إجمالي يخصها وحدها.

وبمــا أن العملاء والمنظمات تختلف، كذلك الحال بالنســبة للحلــول التي تنطبق على كل حالــة، وحيــث إن هناك بعض المداخــل والقواعد في إدارة الحلــول، فإنه ليس هناك عمليتــان للتطبيق تتماثلان تمامًا الواحدة مع الأخــرى حيث إن كلًا منهما يتم تطبيقها أو تغييرهــا بشــكل ما اعتمادًا على العميــل أو الظروف. هذا وإن الحلول قد تعمل بشــكل متفاوت في مختلف المنظمات، لذلك فإن المرونة في التطبيق لأي حل يعتبر مهارة ضرورية بالنســبة لأخصائي التغيير. واعتمادًا على الهيكل التنظيمي، والعمليات، والعمر (بالنســبة للمنظمة) والتقنية (المســتخدمة)، والعوامل الثقافيــة مثل قوة احتمال أعضاء التنظيم في تقبــل الغموض أو المرونة، حيــث إن ما قد يكون ناجحًا في التطبيق لمجموعة قد لا يعمل في مجموعة أخرى Meglino & Mobley (1977).

الشكل (١-٩): مثال لإستراتيجية الحل مكونة من ثلاثة نشاطات حل



لماذا تفشل الحلول:

يتـم تطبيــق حلول التغيير التنظيمي عــلى النمط المقترح من قبــل الكثير من ممارسي تطوير المنظمات، إذ يتم تطبيقها اليوم في بيئة ذات تحدٍّ وكثير من أعضائها يســخرون من التغيير. كما أن كثيراً من الشركات تختار تطبيق برامج ذات قوالب جاهزة أو بدعة سبق لهم أن قرؤوا عنها في الصحافة الشعبية أو سمعوا عنها من زملائهم في منظمات أخرى. ومن ثم ويبدؤون بمبادرات مثل إدارة الجودة الشــاملة، أو برامج إعادة الهندرة، فقط ليروا أن ذلك يؤدي إلى نتائج بسيطة أو لا تغيير، ومن ثم يتنازلون عن السير في البرنامج.

(Beer& Eisenstat, 1966 Hedge & Pulakos 2002A) ويتــم البــدء في مثــل هذه البرامج ثم التخلي عنها في فترات نســبية بحيــث إنه من المحتمل أن معظم الأفراد يحصلون على ممارســة وخبرة أكثر في مجال الحلــول غير الناجحة مقارنة بتلك التي هي حلــول ناجحة وترفع هذه البيئة الحاجز اليوم عــن معظم حلول تطوير المنظمات، كما تخلق ضغطًا إضافيًا على الأخصائي لكي يطبق برامج ناجحة. ويكتب Conradjackson&

Michaelmanning كونراد جاكســون ومايكل مانينق. (١٩٩٢) " إنه بصرف النظر عمّا يقوم المستشــارون ببيع خدماتهم بشــكل جيد، ومهما كانت نواياهم صافية وتحليلهم ثاقبــاً، فإنه ما لم يتم إدراك الحلول جيداً، وتســهيلها بمهارة، ويتم تنفيذها مع التزام من جانــب العميل، فإن التغييرات المقصودة في نظــام العميل من المحتمل أنها لا تحدث. " (P.5) وحقًا إن الحلول تفشــل في تحقيق غاياتها والنتيجة المرغوب فيها بشــكل دائم في التغيير التنظيمي وذلك لعدد من الأسباب (انظر الجدول ١-٩) بما في ذلك ما يلي:

١- يحاول التدخل لحل المشكلة الخطأ:

تــثري الروايــات والقصص عن منظــمات أوفدت جميع المديريــن للتدريب فقط للتحقق ولكن بشــكل متأخر أن المشــكلة الحقيقية كانت في عدم فاعلية أداء الإدارة. أو أن أخصــائي التغيير تم اســتدعاؤهم لإدارة حلول بناء الفريق في حين أن المشــكلة الحقيقية هي عدم فاعلية قيادة المدير. إن حل المشكلة الخطأ هي دائمًا نتيجة لتجميع بيانات ضعيفة (أو لعدم وجودها) وكذلك لضعف عملية التحليل. وإن المستشــارين الذين يقرون تعريف العميل للمشــكلة قد يقودون حلاً ينتج عنه تغيير بســيط أولاً تغيير بســبب أن العميل ذو رؤية محدودة للمشــكلة وأن المستشار فشل في التعمق فيها لأكثر من ذلك.

الجدول (١-٩) لماذا تفشل الحلول

١- المشكلة الخطأ.

٢- حل خطأ.

٣- أهداف إما أنها غير واضحة أو أنها أكثر طموحا.

٤- تطبيق حادث بدلًا من برنامج.

٥- عدم تخصيص وقت كاف.

٦- تصميم ضعيف الحل.

٧- أخصائي التغيير ليس ماهرًا.

٨- لم يتم تحويل الملكية للعميل (ملكية الحل).

٩- مقاومة التغيير.

١٠- انعدام الاستعداد للتغيير.

وكما قال ويسبورد (1976) Weisbord بالمقارنة مع نموذج الصناديق الستة (Six-Box Mel)، فإن الحلول تعمل على حل المشكلة الخطأ حين لا يتعامل المدخل مع الصورة الخطأ التي تظهر بشكل أقل بروزًا في شاشة الرادار (P.445).

وإن الكثـير من المديرين يختارون إنهاء خدمة الموظف ذي الأداء الضعيف، باعتقاد أن المشـكلة تتعلق بفرد واحد، وما ذلك إلا ليجدوا أن الشـخص التالي في وظيفة (من انتهت خدماته) هو أيضًا وبقدر متسـاوٍ غير موفق (في الوظيفة). إنهم يوجهون اللوم إلى الشخص بـدلًا من البحث في مشـكلات عامةً والتي تؤدي إلى الأداء الضعيـف. وإننا حين نقفز غالبًا للنتائج من غير بيانات صحيحة، نقوم بحل المشكلة الخطأ.

٢- تم اختيار الحل الخطأ:

وبتعبـير آخر، فإنه من الممكـن اختيار عدة حلول، وأن تكون المشـكلة هي الصحيحة التي تتم معالجتها، لكن النشـاط الأساسي الذي تم اختياره ليس له العلاقة الأكثر بالظروف (القائمة). وربما يكون بناء الفريق هو الحل المناسـب، لكن بتصميم عملية بدرجة ضعيفة لها تأثير أكثر على رضاء الزبون، كما ينبغي أن يكون ذلك هو الهدف الأولي بالنسـبة للحل. هـذا ويحتمل أن يكون الحل قد بدأ على مسـتوى الإدارة العليا، حيث إن تدريب أخصائي المبيعات سـيكون له الأثر الأعظم. وإن أخصائيي التغيير والعملاء غالبًا يركزون على تطبيق الحـل بفاعلية وأنه ليس مـن الضروري وقف البحث فيما كان في المقـام الأول هو اختيار الحل الصحيح.

٣- غموض الأهداف، وعدم وضوحها، أو أنها مبالغ فيها:

لم تكـن مخرجات الحل محددة بوضوح أو أنه مـن غير الممكن تحقيقها عبر حل حالة معينة. إذ قد يكون للعميل توقعات غير واقعية من حيث إن المبيعات سوف تتضاعف، وأن شكاوى العملاء سوف تنخفض إلى النصف، أو أن التسرب الوظيفي سوف ينعدم.

٤- لقـد تم اعتبار أحـد الحلول فعالية أكثر منه برنامجاً لنشـاطات أو أهداف متعددة بغرض التغيير:

إن كثيراً من المشـكلات التنظيمية تتطلب العمل في أوقات ومسـتويات متعددة. مثال لذلـك، زيـادة خطوات عملية تطوير برامج الحاسـب الآلي، وقد تكـون هناك الحاجة إلى مناقشـات حول التزود بمعدات جديدة، أو أن مهندسي الحاسـب الآلي قد يحتاجون التعلم كيف يعملون بشـكل مغاير لحل المشكلات، أو أن المديرين قد يحتاجون إلى طرق جديدة لإدارة الأداء وقياس النجاح (الذي تحقق). وإنه ليس من الممكن أن ورشة عمل واحدة حول أحـد هذه الموضوعات بإمكانها – أي الورشـة – أن تـؤدي إلى تغيير طويل المدى. وإضافة إلى ذلـك، فإنه إذا اعتبر المدخـل فعاليةً أكثر منه جهدًا لمدى طويـل، فإنه غالبًا ما تحدث عملية متابعة بسيطة، وأن أعضاء المنظمة سوف يرجعون بسرعة إلى العادات والأخصائيات القديمة. وأخيراً، فإن الحلول التي تؤخذ باعتبار أنها فعاليات قد لا تأخذ في الاعتبار المحتوى

التنظيمي الشــامل، بحيث إن السياســات، وأعضاء الفريق الآخريــن، واحتياجات أصحاب المصلحة الحقيقية الآخرين المهمين، وغيرهم جميعًا ســوف يرغمون الأفراد للعودة للروتين القديم (2002) (Mssarik & Pei – Carpenter).

٥ – عدم تخصيص وقت كاف للتغيير:

ومما يرتبط بالمثال الســابق، فإن العمــلاء وأخصائيي التغيير قد لا يخصصون وقتًا كافيًا لجعل الحل ناجحاً. قد يتنازلون بسرعة كبيرة، أو أنهم يتوقعون الكثير في الحال.

٦ – كان تصميم المدخل ضعيفًا من حيث الوصول إلى الأهداف:

يوجد عدد من المعايير المهمة في تصميم مدخلات ناجحة، بما في ذلك كل من الدعوة إلى الاجتماع والأجندة، والمشاركين لغرفة الاجتماع. وربما لا يكون الحضور يضم المشاركين الأصل والذين لديهم كل المعرفة أو المسؤولية في إحداث التغيير.

٧- لم يكن أخصائي التغيير ماهرًا في تطبيق الحل:

وقد يكون (السبب) أن الأخصائي لم يقدم أبدًا حلًا معينًا من قبل أو أنه أخصائي تسهيل المهمة غير الكفء ويجد داير (1981) Dyer أنه يبدو شــاهداً جيداً أن أحد عوامل فشــل التغيير هو أن تأثير محاولات التغيير من قبل أخصائي التغيير هو عدم اســتعدادهم لمعالجة هذه المحاولات. (P.65).

٨- عدم نقل مسؤولية التغيير للعميل:

قد يضع أعضاء المنظمة المسؤولية في التغيير على أخصائي التغيير وعدم تملكهم/ تحملهم مســؤولية التغيير بأنفســهم. وإنه في حالة فشــل أخصائي التغيير نقل مسؤولية التغيير إلى المشــاركين، فإن هذا التغيير لا يــدوم لأكثر من الارتباط القائم. وإنه مــا إن يغادر أخصائي التغيير بعد إنجاز مهمته، حتى يعود أعضاء المنظمة إلى طرقهم القديمة (في العمل).

٩- أعضاء المنظمة يقاومون أو أنهم لم يلتزموا بالحل:

قد لا يكون هناك اتفاق حول طبيعة المشكلة، أو أن أعضاء المنظمة يرون خسارة كبيرة،

أو مغامرة، أو عائدات شخصية للحل. وقد يكونون ساخرين من احتمال حدوث التغيير أو عدم التحفيز للمشاركة (فيه).

١٠- لم تكن المنظمة على استعداد للتغيير:

ربما تكـون المنظمة قد واجهت وقتًا مفعمًا بالاضطـراب، كان فيه أعضاء المنظمة غـير قادرين على التركيز على التغيير، أو أن يوجهوا عنايتهم للتغيير. وقد يكون أعضاء المنظمــة على غير اســتعداد للارتباط للتكلفــة العاطفية المترتبة عــلى مواجهة مدير متســلط، أو أنهــم قد يرون أن ذلك فيه مغامرة. وإضافــة لذلك، فإن نادلر وبيركو رلا Nadler & Percorella (1975) يكتبــان عــن المنظــمات التي يزيد العبء على عن طاقتها. "إنه في حماسها للحصول على الكثير من الموارد بقدر الإمكان قد تفقد المنظمة القدرة على التنسيق (والتماسك) أو تجميع جهود التغيير وذلك بسبب وجود عدد من النشاطات المربكة التي لا تزال قائمة في ذات الوقت". (P.365).

وأخيراً، فإنه من المهم التذكر أن ما يعتبر حلًّا فاشـلا فإنه وجهة نظر. وإن العميل، مثل ما هو وارد في المثال الوارد في بداية هذا الفصل، قد يسر بحل يسمح للفريق بتجنب صراعٍ غير مريح أو يبرز على الســطح غضبًا قديمًا ويعتــبره نجاحًا أنه قد تفادى ذلك. وقد يصابُ أخصائي التغيير بخيبة أمل جراء عدم معالجة هذه القضايا، مقرًا أن المشــكلة الخفية قد لا يتم حلها مطلقًا طالما أن الأعضاء يرفضون الاشــتراك في هذه المناقشــات المهمة. هذا، وقد يحدث العكس أيضًا – فإن العميل قد يعتبر الحل فشلاً بسبب أنه كان من الصعب تحقيقه أو بسبب أنه أظهر إلى السطح صراعًا وسلبيات، في حين أن الأخصائي قد يعتبره نجاحًا حيث أبان على السطح الصراع الخفي والذي هو مهم لمصلحة الفريق على المدى الطويل.

النتائج المترتبة على الحلول التي فشلت:

إذا كانت التكلفة للحل الذي فشل هي فقط الوقت الضائع في تطبيقه، فإن ذلك قد لا يكون فقط محبطًا كثيراً، إلا أن التكاليف لحلٍ فاشل يمكن أن تكون مرتفعة إلى درجة عالية، وإن النتائج بالنسبة لأخصائي التغيير تتضمن ليس فقط فقدان الارتباط (العقد) الراهن مع العميل، لكن قد يؤدي ذلك إلى بناء سمعة مهنية متدنية مع فقدان عملاء محتملين آخرين

طالما أن العملاء السـابقين سـوف يشـاركون تجربتهم مع بعضهم الآخر ويوضح أرجيريس Argyris (1970) أن المستشارين الذين يمرون بتجربة الحلول التي فشلت من المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للثقة، بتصورهم وتفسيرهم، وأن يعانوا أكثر من الريبة الذاتية (أي فقدان الثقة في ذواتهم) هذا، وإن أعضاء المنظمة الذين يخضعون لمحاولة فاشلة عند التغيير، لأي من الأسـباب الواردة أعلاه، يمكن أن يخضعوا أيضًا لنفس الشـك الـذاتي (ومثالٍ لذلك، أنه مـن الممكـن لنا إحداث التغيير حتى ولو أننا أردنا ذلـك؟) وأن نكون أقل احتمالاً في الثقة لتفسيراتهم (ومثالاً على ذلك، هل نحن فعلًا على إدراك تام لمشكلتنا؟). انظر إلى بعض الآثار المترتبة لحل فاشـل كما أوردها أرجيريس Argyris بالنسبة لأخصائي التغيير وكيف يتعامل معها أعضاء المنظمة أيضًا:

- **زيادة في السلوك الدفاعي:**

قـد تؤجل محاولات التغيـير حتى يتم أخذ كل عامل في الاعتبـار للدفاع ضد أي نقاط فشل ممكنة.

- **تقليل في استخدام أدوات مناسبة:**

قد يكون هناك تصاعدٌ في تعبيرات غير صحية في الصراع أو الاستفزاز.

- **تقليل في القدرة على احتمال الضغط والغموض:**

يمر المشـاركون بتجربة من الإحباط والتهكم متزايدة، أو قد يكونون صامتين، أو تسلط رقابي، أو أكثر إلحاحًا في المطالب.

- **تصاعد في مستوى التوقعات:**

يحتمـل أن تكون التوقعات أعلى من التغيير، أو أنها قد تهدف إلى مسـتويات أدنى غير مناسبة لتجنب المغامرة أو الفشل. وقد يكون البعض من هذه التأثيرات ظاهرة في المنظمة، حتـى قبل أن يتصل أخصـائي التغيير بأعضاء المنظمة للمـرة الأولى، حيث تراكم الآثار من محاولات التغيير السابقة. هذا وإن سلسلة الفشل بالنسبة لأعضاء المنظمة في هذا الموقف تبقـى منحدراً من نبوءة إرضاء الذات التي يمكن أن يشـعر بهـا الأعضاء والتي مصيرها أن تتكرر بدون أمل (للنجاح). وإن أخصائي التغيير حتى وإن كان محاطًا بذلك – (أي الفشل) – لا

يمكن أن يقع في مثل هذا التفكير. إنه يجب على أخصائيي التغيير أن يحافظوا على الثقة في فلسفتهم في الحل، وفي منظور دقيق بالحقيقة المجهدة، والثقة في تجربتهم الخاصة بالواقع. (Argyris, 1979, P.141) ولنعيــد للذاكــرة القيم الخفية لتطويــر المنظمات - باعتبارها أساســاً للتفاؤل في أن التغيير ممكــن، وأن الأفراد، والمجموعات، والمنظمات جميعهم شركاء عملية التغيير وأن مصيرهم ليس إلى سلسلة من الإخفاقات. وهناك أيضًا نتاج إيجابي كخيار، وإنه لحسن الطالع أن هذا النجاح يمكن أن يكون سلسلة. وحيث إن الطريقة عقيمة، فإن أعضاء المنظمة يتعلمون مرة أخرى ما هو الشــعور بالنجاح وما هو شكله، وأنهم يتمكنون بشــكل متصاعد من إحداثه مــرة أخرى. والنقطة هنا هي أن الأهمية هي في إســتراتيجية الحل الصحيحة وإدارتها بشكل جيد كما لا يمكن التقليل من أهميتها.

الاعتبارات في اختيار إستراتيجية الحل الصحيحة:

كيف يمكن لأخصائي التغيير أن يختار إســتراتيجية الحل الصحيحة ويســوقها للعميل الحالي مع وجود عوامل ذات صلة كبيرة ينبغي أخذها في الاعتبار؟ وإن أخصائيي التغيير، في مرحلــة مبكرة من الارتباط يخشــون أنهم قد لا يســتطيعون اقتراح الحل المناســب. وتوجد هناك مشــكلة أكثر شــيوعًا هي أن الأخصائي والعميل معًا يمكنهما توليد خيارات كثــيرة جداً وأنهم قد لا يكونــون متأكدين أيًا من هذه الخيــارات يمكن اختياره. ومهما كانــت متانة التحليل، فإنه ليس بالإمكان دائمًا معرفة أي الحلول الأفضل (Dyer, 1981) حيث تجــيء في الاعتبار الكثير من العناصر لمختلف العوامــل. هذا وإن اختيار المدخل الصحيح في الواقع، هو أكثر من مســألة إيجاد أفضل تقنية لحل مشــكلة العميل. ويجد جاري جونز (1993) Gary Johns إن أفضل الخيارات للحل ليســت دائماً هي التي يتم تطبيقها، حيث تقدم المصالح السياســية، والتحالفــات وعوامل بيئية معوقات في اختيار الحل. (لذلك) فإن إســتراتيجية حل معينة ســتكون أكثر فاعلية إذا أخذت النقاط التالية في الاعتبار:

١ - تناغم الحل مع البيانات والتحليل:

ربمــا يكون أهــم معيار في اختيــار أي حل هو ما يطلــق عليه بيكــورلا وفرانكلين وبــورز (Pecorella, & Franklin Bowers (1975. مبــدأ التطابــق/ التناغم " يجب تناغم نشــاطات التغيير تمامًا مع طبيعة المشكلات وحالاتها وأيضًا مع طبيعة الوحدات التنظيمية التي هي تحت الدراسة" (P.406). وكما تمت مناقشته أعلاه، فإن واحدة من أكبر المخاطر لحلٍ فعال يحدث حين لا يكون الحل متناغمًا مع التحليل إما أن المشــكلة الخطأ هي التي تم حلها أو أن الحل لم يصمم للمشــكلة التي تم الاتفاق عليها. (لنذكر نقطة أرجيريس Argyris حول ضرورة المعلومات الســارية المفعول في إجراء التحليل). إن ذلــك قد يحدث أحيانًا حين يقــرر أخصائيو التغيير ما هو الحل الذي ينبغي تطبيقه " دون اعتبــار كاف من حيث إن تلك الطريقة هي فعلًا مناســبة للمشــكلات المحددة بالمنظمة. (Kilmann & Mitroff, 1979, P. 26) ويردد هذا الخطر (-Massark &Pei Carpenter 2002) والذيــن يكتبــون بالقــول إن كثيرًا من مــمارسي تطوير المنظمات "يقومــون بعمل شيء محدد وكفــى". إنهم قد يحاولون تطبيق حــل من أجل إن ذلك ببســاطة تخصصهم، دون تركيز واضــح في ما هو مطلوب، مادام العميل "يشــتري" أو يقبل ذلك (P.109) وإن أفضل درس (في هذا الشأن) هو ما قاله كل من لوبين وهانسن (Hanson & Lubin (1995، والذي يذكرنا بالتالي:

"بصرف النظر عن جاذبية بعضٍ من هذه الأســاليب الفنية فإن المستشارين يجب دائمًا أن يســألوا أنفســهم: "هل هذا التمرين مناســب أو أنه ذو صلة بالأهداف التعليمية لهذا العميــل أو للموقف الــذي تتم معالجته، أو أنه فقط أحد خيــارات الحلول ذات الأفضلية بالنسبة لي؟" تذكر أنه ينبغي تلبية احتياجات العميل وليس المستشار (Pp.114/115)".

وإنه أيضًا بإمكان الأخصائيين اســتخدام خبرات ومشــورة بعضهم الآخر، وذلك بمناقشة الموقــف مع الزملاء أو آخريــن من الخارج للتأكد عما إذا كان الحــل الذي تم اختياره هو الأنســب جدًا للظروف القائمة. وإن أحد الاختبــارات في ذلك هو حل معين يمكن أن يكون متناغمًا بشكل جيد مع التحليل إذا نتج عنه" احتمال عالٍ إن المشكلة سوف يتم حلها بدون تكرار" (Argyris, 1979 - P.170).

٢ - الأخذ في الاعتبار استعداد العميل للتغيير:

يعني الاستعداد، الانخراط والرغبة، والطاقة، والوقت، والمقدرة، وتحفيز المنظمة للتغيير (Harris, Camenakis , Mossholder 1993, Mclachlin, 1999). وإنــه في حالــة أن العميل ليس مستعدًا أو غير راغب في التغيير، حينذاك فإن غايات الارتباط الاستشارية تميل ليقــوم بها أخصــائي التغيير، وليس العميل، وإن أي حل من غــير المحتمل أن يكون ناجحاً. وفي حالــة أن العميل يرغب في التغيير في اتجاه معــين وليس اتجاه آخر، أو أنه يفضل أحد الحلول على آخر هذا وكلا الخيارين متساويين وإلا فإن عددًا كبيرًا من المستشارين يقترحون أن يبــدؤوا في الموقع الذي تكــون فيه طاقة للعميل (Schein, 1970, R Harrison, 1999 1981, Dyer, 2011) يؤكد قائلًا "إن كثيرًا من المستشارين يبالغون في التركيز على "التغلب عــلى مقاومــة التغيير ويقللون من أهميــة توجيه الطاقات والموارد لخدمــة التغيير والتي يوجهها العميل عن وعي ورغبة ويكرس نفسه لحل المشكلة ". (P.199) ويكتب أرميناكس Arminakis وآخرون (١٩٩٣) أنه في حالة أن الاســتعداد مشــكلة في التحفيز أو الرغبة في التغيير، فإن خبراء يمكنهم رفع استعداد المنظمة للتغيير عبر ثلاث إستراتيجيات مؤثرة هي:

- اتصالات مقنعة شفهيًا وكتابة مع القادة لإقناعهم بأولوية والحاجة للتغيير.
- المشــاركة في اجتماعات أو فعاليات تتصل بالتغيير حيث يكشف أعضاء المنظمة بأنفسهم أســباب التغيــير مثل فحص التقارير حول شــكاوى العملاء أو بيانــات نصيب الشركة في السوق.
- المشــاركة في معلومات مــن الخارج لدعم الاتصــالات الداخلية مع مصــادر أخرى ذات مصداقية مثل أخبار الإعلام، تقارير من شركات استشارية أو أبحاث أكاديمية.

إن الاســتعداد هــو أيضًا له علاقة بقــدرات وكفاءة الشركة للتغيير. مثــال: قد لا يكون الفريــق قادرًا على التغيير إذا كان المدير ليســت لديه الســلطة في الميزانية لشراء معدات جديدة لأعضاء المنظمة والتي هي ضرورية بالنســبة لهم. كما أنه قد لا تكون لدى الأعضاء المهارات الضرورية أو المقدرة لتنفيذ التغيير بفاعلية. وكمثال فإنه قبل تطبيق نظام لسلسلة إمداد جديدة تتطلب من الموظفين التفاوض بفاعلية حول فواصل السعر مع الموردين فإنه من الضروري تنسيق تنفيذ برنامج تدريبي لهم حول التفاوض.

لقد طور العلماء عددًا من الأدوات لمساعدة الأخصائيين في مجالات تقويم مدى الاستعداد للتغيير فقد قـام بيكارد وهاريس (١٩٨٧) Beckhard&Harris بتقديم نظام للتقويم برغم أنه غير مكتمل لكنه موجه يمكن بموجبه ترتيب مختلف أهداف الحلول (مثل الأفراد والفرق) كما يمكن ترتيبها حسـب الدرجات: عال، ومتوسط ومنخفض في مدى الاستعداد للتغيير. هذا وقبل البداية في الحل فإنه يجب معالجة مواقف التغيير من حيث مستوى الاستعداد بدرجة متخصصـة وكذا في مجال المقدرة التي بدرجة منخفض وقد قام حديثًا كل من هاريس وفيلد وأرميناكس وهولت (2007) Holt ,Armenakis , &Field Harris باختيار درجة الاستعداد للتغيير في ميزان يقوم:

(١) عمَا إذا كان موظفو المنظمة يرون المنظمة أنها ترتبط ببرنامج مناسب للتغيير.

(٢) أو عمَا إذا كانوا يعتقدون أنه يوجد دعم من الإدارة للتغيير.

(٣) أو عمَا إذا كانوا يعتقدون أن المنظمة قادرة على النجاح بالتغيير.

(٤) عمَا إذا كانوا يعتقدون أن التغيير سيكون مفيدًا لهم شخصياً.

ونهايـة الأمر فإنه قد تم اختيار الحل الصحيح إذا كان العميل وأخصائي التغيير وأعضاء المنظمـة (جميعاً) على ثقة أن المنظمة جاهزة أو مسـتعدة وقـادرة على تنفيذ ذلك الحل لإحداث التغيير.

٣ - تقرير أين يكون الحل أولاً:

أين تكون البداية وهو ما يمكن أن يكون أحد أكثر الأسئلة تحدياً:

- هل تعالج المشكلة في الصف الأول أو مع الإدارة العليا؟
- هل تعالج القضايا الخاصة بالمهمة أولًا أو هل نبدأ بقضايا العلاقة؟
- هل نبدأ بمشروع استطلاعي في مجموعة واحدة أو نقوم بالتطبيق على كامل المنظمة من البداية؟
- الهيكل التنظيمي أو العمليات الإجرائية.
- التغيير الأكثر سهولة في التنفيذ أو الأكثر صعوبة.

ولسوء الحظ فإنه لا توجد وصفة / طريقة خطوة بخطوة يمكن أن تعالج هذه التساؤلات، إلا أن الخبراء ينصحون "إنه إذا كان هناك شخصٌ قد طرح أسئلة بطريقة منتظمة، فإنه من المحتمل أن يجيء بأحكام وخيارات أفضل مما إذا كان عكس ذلك" (Beckhard & Harris,1987, P.73).

إن توجيه الأسئلة حول غايات العميل، الثقافية، التنظيمية، التحفيز، والاعتبارات الأخرى التي تم تحديدها في هذا الفصل يمكن أن تساعد في تضييق الخيارات وأن يتم اختيار نقطة بداية مناسبة، وإضافة إلى ذلك فإن بيكارد وهاريس (1987) Harris & Beckhard لاحظا أن تغيير نظام مستقر باستخدام أساليبه وعملياته المستقرة أيضًا يمكن أن يكون صعبًا للغاية، مادامت مصدرًا للتحدي يواجه أعضاء المنظمة لكي ينتقلوا إلى خارج الإحصائيات القائمة بغرض تغييرها. وإنهما يوصيان بتصميم "نظم مؤقتة" مثل برنامج استطلاعي. وإن كثيرًا من المستشارين يوصون بالبداية بحلول في المهام بدلًا من الحلول الشخصية أو حلول العلاقات بين الأشخاص. ويلاحظ روجار هاريس (1970) Roger Haris من وحي تجربته أن الحل أولًا على مستوى العلاقة بين الأشخاص غالبًا يؤدي عدم الارتياح (والقبول) في أوساط أعضاء المنظمة، وإنه – أي هاريس (Haris) – يجد أنهم يقومون بردة فعل بمستوى عالٍ من السلبية. وأنّه حين يحول إستراتيجيته للتركيز على مهام وعمليات المجموعة مثل نماذج للاتصال، والأدوار، وصنع القرار، والاجتماعات وهكذا... إلخ، فإن المجموعة نادرًا ما تقاومه ومن ثم فإن الشكاوى حول الحل تتوقف. "وإن الأعضاء الذين يظهرون العداء، والسلبية، والاعتمادية حين يبدأ الاستهلال بالحل على مستوى الأشخاص قد يكون نشطاء بشكل " دراماتيكي " ومثير، وتعاوني، ومشارك وذلك حين أقوم بتحويل التركيز إلى مستوى فعال (R.Harrison,1970,P.200). وعندما يتحول العمل إلى مستوى المهمة، فإن أخصائي التغيير قد يبني ثقة ومصداقية مع العميل – أي عميل – وإنه بالإمكان مناقشة قضايا شخصية عميقة. ويوافق شين (1999) Schein مقرًا كتابةً بذلك بالقول إن المهمة الأساسية هي الإسهام الأكثر مباشرة والتي هي مطلوبة من أخصائي التغيير أن يقوم بها. ويجادل أن القضايا بين الأشخاص يجب ملاحظتها وأن تكون هدفًا للحل فقط إذا كان العميل بالتحديد يريد فعل ذلك. ويجادل بير (1980) Beer أنه أكثر كفاءة أن تكون البداية بحلول العمليات ومتابعتها مع الحلول الأحادية، حيث إن الأفراد يمنحون الفرصة لتجربة عملية جديدة،

والتي فيما بعد تبرز على السطح البيانات حول احتياجات الأفراد مثل التدريس. ويلاحظ جوليمبي وسكي (Golembiewski (1979B أن بعض المنظمات مثل المنظمات العسكرية قد لا تكون مستعدة ثقافيًا (P.332) للعلاقات الشخصية بعمق بالنسبة لبعض الحلول وأنه قد يكون من الأفضل أن تكون البداية بالهيكل. ثم المهمة، والنشاطات في السياسة. هذا، ويقدم بير وايسنس تات (Eisenstat& Beer (1996منظورًا مختلفًا بعض الشيء، فهما يتفقان أنه من السهل "بيع" قبول الحلول ذات العلاقة بالمهمة للمنظمات بسبب أنه ينظر إليها أنها أكثر ملائمة وذلك من قبل أعضاء المنظمة، إلا أنهم أيضًا يلاحظون أن " الحلول التي تركز على العناصر بالهيكل والنظم فإنها تحديدًا لا تطور العناصر الرخوة في المهارة، والقيم والقيادة (P.599) كما يوصيان بأخذ مدخلٍ متكاملٍ. وإنه في بعض المنظمات، قد يكون حل المهمة قادرًا على الإنجاز بقدر ليس بالقليل وذلك فقط دون حل في الحركية للعلاقات الشخصية بين الأشخاص.

وأخيراً، فإن تعقيدات كثير من التغييرات قد تشترط أن تكون في البداية صغيرة. وفي حين أن عددًا من الحلول قد يكون مناسبًا "إلا أن هناك حدودًا كما يبدو لعدد من الحلول التي يمكن أن تحتملها المنظمة وتستفيد منها" (P150-1979) S.A.Mohrman,Mohrman & Ledford وقد يبدو أنه إما منظورًا أصغر أو فريقًا استطلاعيًا يمكن أن يبني ثقة العميل. إن التغييرات الكبرى يمكن أن تكون ناجحة، وأن التعلم التنظيمي من النشاط الأولي يمكن أن يقدم آراء قيمة ويمكن أن تساعد في التطبيق فيما بعد.

٤- النظر في مدى عمق الحل:

ويجادل ريدي (Reddy (1994 أن هناك خمسة مستويات للعمق بالنسبة للمجموعات، وهي:

١- محتوى العمل.

٢- قضايا المجموعة العلنية مثل الاتصالات والصراع.

٣- قضايا المجموعة الخفية مثل التحالفات والقوة (-أي مراكز السلطة).

٤- القيم والمعتقدات.

٥- مستوى اللاوعي.

وبالنســبة لهذه المســتويات فإن المســتويين الأولين هما على مســتوى السطح ويمكن ملاحظتهــما بســهولة؛ في حــين أن الثلاثــة الأخرى غالباً هــي تحت الســطح (أي يصعب ملاحظتهــم). ويجــادل روجر هارســون (1970) Roger Harrison أنه بينما يمكن جعل الحلول مســتهدفة في أي من هذه المســتويات، فإن أخصائي التغيــير ينبغي أن يقدم الحلَّ لكن ليس بعمق أكثر مما هو ضروري وذلك لتحقيق هدف العميل. مثال لذلك، إن توضيح الأدوار وبناء مهارات جديدة هي نســبيًا حلول على مستوى السطح. ومثال للدخول بعمق يمكن أن يكون في شــكل حل لمعالجة الرضا الوظيفي، أو مناقشــات حول نماذج الاتصالات، أو التوقعات، أو الأساليب، أو مقدرة المدير على التفويض. وبعمق أكثر من ذلك، هي حلول تهدف إلى مســتوى انفتاح المجموعة والثقة، أو مسؤولية أعضاء الفريق، أو التزامهم بنجاح الفريق. ويقرر هاريسون الآتي عندما يزيد عمق الحل:

- إن تواجد المعلومة يقل، مادامت عواطف الفرد متشابكة في الأمر.
- وأن الفرد كهدف للحل يصبح محتملاً، مقارنةً بالتغييرات في العمليات التنظيمية أو في الهيكل.
- تداخل المجازفة الشخصية وعدم اليقين والثقة.
- الأفراد أكثر اعتمادية على مهارات أخصائي التغيير.
- والاحتمال الأقل لنتائج الحل أن تكون منقولة إلى آخرين.

وإنه كلما كان الغرض من الحل هو معالجة المســائل الســطحية (مثل وضوح الدور أو تصميم الإجراء أو العملية)، كلــما تكون الحاجة أقل للحل واللجوء لمعالجتها. وإن الحلول العميقة قد تكون أيضًا أقل ملاءمة بالنســبة للمجموعات التي هي نسبيًا جديدة، وتجتمع على فترات قليلة، وذات مدى حياة قصيرة، أو العمل في مهام فنية أكثر من المهام التفاعلية.

٥ - النظر في تعاقب النشاطات بالترتيب:

كلما تشــكلت إســتراتيجية الحل من عــدد من الحلول المختلفــة، ينبغي على أخصائي التغيــير التفكير في كيفية القيام بترتيب هذه الأحــداث للحصول على أقصى فائدة. ويضع بير (1980, P.217) كشــفًا بســتة اعتبارات في كيف أن نشاطات مختلفة ينبغي أن توضع بالترتيب في إستراتيجية شاملة:

- الزيادة القصوى التحليلية. ينبغي إدارة وتنظيم الحلول التي توفر بيانات أكثر عن المنظمة، ينبغي إدارتها وتنظيمها أولاً بما يسمح بالمواءمة لما يجيء فيما بعد.
- الزيــادة القصوى: ينبغي أن تبني الحلول الأوليــة الحافز للتغيير أو الثقة بالنجاح بحيث تكون الحلول اللاحقة فيما بعد أكثر فاعلية.
- زيــادة الكفاءة: ينبغي أن تؤدي الحلول إلى المحافظة على الوقت، والطاقة، والمال للمدى الممكن.
- زيادة السرعة: ينبغي هيكلة الحلول بحيث إنها لا تعوق رغبة العميل في سرعة التغيير.
- زيادة الصلة (بالموضوع). ينبغي أن يكون اختيار الحلول بحيث تتم أولاً معالجة المشكلة الرئيسية.
- التقليل إلى أبعد حد من الضغط النفسي والتنظيمي. ينبغي أن تكون الحلول الأولية آمنة ولا تؤدي إلى القلق.

ويلخص الجدول (٩,٢) هذه الاعتبارات الخمســة لاختيار الإستراتيجية الصحيحة للحل وهي استرشــادية؛ وأنهــا أيضًا قد تتناقض مــع بعضها الآخر في بعض المواقــع. وإن أفضل ممارســة هي العمل عن كثب مــع العميل لتقرير أي ارتباط هو الأكثر ملاءمة للمشــكلة ومنظمة العميل.

وهنــاك مدخلٌ إضافيٌّ لاختيار الحل الصحيح هو تصميــم جدول مثل الجدول (٩,٣)، حيــث يتم رصد الموضوع الرئيسي من البيانات أو المشــكلة التي خضع لتجربتها العميل، ســويًا مع النتائج أو تأثيرات المشكلة، وما قد يكون ســببًا لها، والحل الممكن ليعالج تلك المسألة.

الجدول (٢-٩) اختيار الحل الصحيح:

١. مطابقة الحل للبيانات والتحليل.

٢. الأخذ في الاعتبار استعداد العميل للتغيير.

٣. قرر أين يتم الحل أولاً.

٤. الأخذ في الاعتبار عمق الحل.

٥. انظر في ترتيب أولويات نشاطات الحل.

إن وضع الحلول الممكنة وتحليلها ســويًا مع الاعتبارات التي تم رصدها هنا قد يســاعد أخصــائي التغيير والعميل من حيث المنطق أن يميزوا أنها أكثر أو أقل مواءمة للموقف وأيها قد يتم ملاءمةً لضمه في إستراتيجية شاملة للحل. قد يكون مساعدًا لو أنه تم تصميم جدول مثل الجدول (٩,٣) ليســاعد العميل في النظر إلى الحلول الممكنة ليحدد أولويات تلك التي يجدها أكثر علاقة وفائدة في (إطار الأحوال القائمة).

الجدول(٣-٩) اختيار الحل

المشكلة والمسألة أو الموضوع حسب البيانات.	النتائج أو تداعيات المشكلة	السبب المحتمل	حل محتمل
الصراع بين التسويق والمبيعات بشأن مستويات التخفيض للعميل.	فقدان المبيعات بسبب أن المبيعات لم تعط خصومات ملموسة.	عملية التصديق للخصم غير ثابتة وغير واضحة.	حل بين المجموعات وتصميم العملية.
المبيعات غائبة التاريخ النهائي للمقترحات التي تقدم للعميل.	رضاء متدن من العميل حول محتوى الاقتراح، وفرص الإيراد الضائع.	غير واضح من هو المسؤول لتكملة محتوى الاقتراح.	تحليل الدور

تصميم وتخطيط حلول للنجاح:

بصرف النظر عن الحل الذي يتم اختياره، فإنه من المهم أن تكون ذا وعي لماذا وكيف كان القصـد من أن تعمل إسـتراتيجية الحل، مادام "التغيير الفعـال قد جاء عن طريق التخطيـط، حلـول موحدة تعمل بثبات عـلى عدد من الأهداف التنظيمية والسـلوكية المختلفة (Nadler & Percorella 1975, P. 363).

هـذا وإن التغيـير الفعال وذا المدى البعيـد يحتمل أن يحدث أيضًـا حين يكون الحل مصممًا هيكليًا بشـكل جيد ليؤدي إلى النجاح. وإن هيكلة نشـاط الحل وكيفية التخطيط لتطوير المنظمات وتسهيل ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على أساس القيم التي يقوم عليها ذلك تطوير.

لقد أكد كل من بيني وتشاين (1976) Benne&Chin على ثلاثة مداخل للتغيير: الأول "المدخـل التجريبي-العقلاني" والذي يتم فيه التغيير بإقنـاع الأفراد، بضرورة التغيير، وذلك بتقديـم بيانات تدعم حججهم وتبرر الحاجة للتغيير. والمدخل الثاني أطلقا عليه "معياري - تعليمي- معاد" والذي يقوم على فكرة أن التغيير سوف يحدث حين يغير الأفراد اتجاهاتهم، وقيمهـم ومهاراتهم، وعلاقاتهم، وأيضًا أنه حين تشـجع قيم المجموعة سـلوكيات جديدة وليس القديمة. أما الإسـتراتيجية الثالثة فإنهما يعرفانها أنها بأنها مدخل سلطوي، يقوم على السياسـة، والقانون، والحافـز المادي أو العقوبة، والتأنيب واللـوم عند المخالفة. هذا وإن حلول تطوير المنظمات هي أساسًـا مداخل معياريـة / تعليمية معدة للتغيير، وإنها بذلك تصمم بحيث كلما أنجز المشـاركون إجـراءات العمل للحل، فإن الأفراد والمجموعات يمكن أيضًا أن يكتسبوا اتجاهات جديدة، ومهارات ومعتقدات وقيم.

وتوجـد ثلاثة مبادئ مهمة تصمم عليها حلول تطويـر المنظمات وتتضمن تلك المبادئ خلق الفرص للتعلم وإعطاء حرية الاختيار للمشاركين وتقديم مخرجات واضحة ومحددة.

خلق فرص للتعلم:

كـما ذكرنا، فإن الغاية من تطوير المنظمات هي تحسـين الفاعليـة التنظيمية والتعلم والنمـو وهما قيم مركزيـة. وهذا يعني بالنسـبة للحلول أنها ينبغـي أن تخضع للتطوير

كفرص للتعلم. وكتب أرجيريس (1970) Argyris في ذلك بالقول "إن واحدًا من أكثر الأطر المعيارية أهمية هو توليد الخيارات التي تؤدي إلى تعزيز كفاءة التنظيم" ((P.170. وبمعنى آخـر؛ فـإن الحل لا يحل فقط المشــكلة المباشرة، لكنه أيضًا يوفر لأعضــاء المنظمة الفرصة لاختبار كيف تحدث عملية حل المشــكلة بحيث إن النشاط يجعل من السهل في المستقبل حل مشــكلات شــبيهة بتلك. ويحدث هذا عبر عدد من الطرق، وتمارين في الخبرات وفرص لمناقشات تأملية حول الاثنين: المحتوى وعملية الحل. ويمكن أيضًا لممارسي تطوير المنظمات تطويــر فرص لتجارب ذات مخاطر متدنية واستكشــافية بحيث يمكــن لأعضاء المنظمة أن يحاولوا تقديم أفكار جديدة ويحللوا المخرجات. ويمكن لأعضاء المنظمة عبر مشــاركتهم في نشاطات تجريبية وتأملية أن يكونوا أكثر وعيًا بخبراتهم ونماذجهم.

منح الخيار الحر:

يتضمن الخيار الحر كلًا من الخيار للمشــاركة في النشــاط وخيــارات قانونية في توجيه مخرجــات (أي مخرجات الخيار). إن نشــاط الحــل بصرف النظر عــن مصالحه وأهدافه الأساســية، ينبغي أن يكون تصميمه وتنفيذه ملائمًا بحيث إن نظام العميل يحتفظ بتفرده واســتقلاليته (Argyris, 1970. P.17). كــما أن الحل ينبغي ألا يكــون تصميمه لإنجاز ما يريــد أخصائي التغيير من المجموعة أن تقوم به، لكــن ينبغي أن يكون الحل وفق ما يفكر فيه العميل بما ينبغي أن يتم إنجازه وذلك بالتشــاور مع أخصائي التغيير وإلى المدى الممكن ينبغــي منح المشــاركين الفرصــة للحضور أو عدمــه بحرية ودون إجبارهــم. وينبغي على أخصائيــي تطويــر المنظمات تجنب المواقف التــي يرغم فيها عميل غير راض ليشــارك في دورات في التدريــب العمــلي. وينبغي عدم الضغط على أعضاء الفريــق للإفصاح أكثر عن خلفياتهم الشــخصية، التاريخ، والقيم أو المعتقدات بأكثر مما يرغبون في الإفصاح عنه. هذا وينبغي على القادة إلا بأخذهم الإحباط، بحيث يشــعرون وكأن لديهم خيارًا وليس أمامهم غير قبول توصيات فريق دراســة المهمة، أو المخاطرة بالاســتبعاد الأكثر عن الفريق، أو أن يفاجؤوا بمواجهة مع الفريق.

ومع ذلك فإن حرية الاختيار لا يعني بالضرورة أن كل جزء في الحل مفتوح لقرار تعاوني. مثــال لذلك فإن أعضاء المنظمة المشــاركون في تصميم العمليــة قد لا تكون لديهم المقدرة

لاختيار تقنية جديـدة أو توظيف موظفين جدد. إنهم قد يحتاجون لمعرفة الموافقات التي قـد تكون ضرورية بعد أن يصمموا الإجـراءات. وتعني حرية الاختيار في هذا المضمون أنه إذا كان تصميم الحل لتطوير عملية جديدة، وأن المشـاركين تمت إفادتهم بحدود الشروط للعمليـة، فـإن القائد لن يأتي بعملية سـبق تصميمها بعد أن تكـون المجموعة قد قامت بتطويـر عمليتها وأصدرت الأمـر بتطبيقها. هذا ويفضل العملاء في حـالات كثيرة تصميم نشاطات الحل بحيث إن المخرجات التي يفضلونها هي الوحيدة التي تبدو حلًا معقولاً، مع تقديـم صورة غير حقيقية للخيار. إن مثل هـذا التلاعب ينتهي عادة بقليل من الالتزام أو بعدمه للحل النهائي من قبل أعضاء المنظمة.

تقديم مخرجات واضحة ومحددة:

يجـب أن يكـون أخصائيـو التغيير غير متحفظين حـول الهدف الـذي يحققه تصميم نشاطات الحل. إن العلاقات ذات الفاعلية مع العميل تقوم على الثقة والمصداقية المتبادلة بين العميل وأخصائي التغيير. فإذا كان الاجتماع صمم لمساعدة المديرة لتتفهم بشكل أفضل كيف أن أسلوبها في القيادة يؤثر على المجموعة، فإنه حينذاك يجب على أخصائي التغيير ألا يخدع أو يتحايل على المديرة للحضور، وذلك بإخفاء أو التمويه حول الغرض من الاجتماع. فـإذا كان الاجتماع خاصاً بالمواجهة بين مجموعتين لا يعملان بانسـجام مع بعضهما الآخر حينئذ ينبغي إحاطة الحضور علمًا بذلك باعتبار أن ذلك هو الهدف من الحل. هذا ويجب الإفصاح للمشـاركين عن مخاطر المشـاركة وإلى المدى الذي يمكـن التنبؤ بها، والتي ينبغي معرفتها قبل أي حل.

الجوانب العملية في تصميم الحل:

إن كل شيء يختص بالحل ينبغي أن يوجه بثبات (وتركيز) إلى مخرجاته. ولسـوء الحظ، فإن أهداف الحل وتصميمه كثيراً ما يتعارضان مع بعضهما الآخر. وإن أكثر اختراق مكشوف في هذه الممارسة يحدث حين، كمثال، مجموعة تريد مجموعة الارتباط في تعاون أكثر فاعلية ترغم على الجلوس لمدة سـاعة وذلك لتسـتمع لمحاضرة من القائد في كيف يكون الارتباط في التعاون وليس بشـكل حادثة تعاون كبير. وبديلًا لذلك، إذا كان الهدف هو التعاون فإنه

ينبغي حينذاك منح المشاركين الفرصة لممارسته منذ البداية وبالإمكان منحهم مهمة بسيطة لإنجازها عبر مجموعات تتكون من ثلاثة أفراد مثلاً: وهذا يمكن مقارنته ببداية عامة لكثير من الاجتماعات حيث يقوم كل من أخصائي التغيير والعميل بتحديد الأجندة ويلقون كلمة تحفيزية ويسـألون المشاركين أن يقدموا أنفسـهم ويخبرون الفريق أين يفضلوا أن يقضوا إجازتهـم. كما أن الغرفة وترتيبها له تأثير أيضًا في إنجـاز حل ناجح. ذلك أن جلوس الأفراد في مقاعد متحركة ومتقاربة في شـكل دائري سيساعد على أن تنتج عنه مشاركة ومجموعة أكثر نشـاطًا مما لو عقـد في قاعة للاجتماعات الكبرى وذات مقاعـد ثابتة (Block,2011) هـذا ويلاحظ توكي (2005) Tueke أن معظم غرف الاجتماعات تغلق أو تقف عائقًا أمام المشـاركة أكثر مما تغري بها بترتيب الأثاث (P.75)، وذلك بجلوس الأفراد كما هو الحال في المحاضرات أو جلسة المسرح الذي لا يسمح للمشاركين أن ينظروا إلى بعضهم البعض. ولقد طور توكي Tueke مرشدًا موجهًا لأخصائي التسهيل من شأنه أن يوضح كيف أن حجم الغرفة وترتيبها والترتيبات المادية للكراسي والإضاءة والصوت يمكن أن يكون محفزًا للمشاركة.

والنقطـة هنا هي أن تصميم الدورة ينبغي أن يكـون نموذجيًا كما هو متوقع منه فإذا كان التغيـير هـو الهدف، حينذاك فإن كل اجتماع له الفرصـة لدعم ذلك عن طريق إدارة الاجتماع وأجندته وزمنه.

دور أخصائي التغيير في الحل:

تقـدم مرحلة الحل لأخصائي التغيير والعميل فرصـة أخرى للتفاوض حول الأدوار . هل سـيكون أخصائي التغيير مشـاركًا نشـطًا في المشروع أو أن يكون خبيراً/أو مستشارًا خارجيًا (Stroh&Johnson,2006,P.136). ويكتب ستورث وجونسون (2006) Stroh & Johnson أن بعـض المستشـارين يقومون بـأدوار عالية من المشـاركة يكونون هم فيهـا بالضرورة "مديريـن بـدلاء أو نوابًا لمديريـن" (P.139)، في حين أن آخرين قد يختـارون التقليل من المشاركة بشكل ملموس بعد تقديم توصياتهم. وفي حين أن الاستحواذ الشديد للتغيير قد لا يكون مناسـبًا لذلك فإن اهتماماً ضئيلًا قد يتم في مرحلة الحل، وأن مستوى الحل الصحيح يعتمـد عادة على الارتباط. وقـد يفضل العميل أن يقوم أخصائي التغيير بتسـهيل اجتماع للتخطيط الإسـتراتيجي للمجموعة بحيث يسـتطيع العميل المشاركة فيه أو أن العميل قد

يفضــل أن يتولى هو المســائل ويجري التســهيلات حولها وحده. وعــلى كل حال أن تكون واضحًا حول الأدوار ســوف يســاعد على "تجنــب الازدواجية أو الفجــوات في تنفيذ الحل (Hanson&Lubin,1995, P.65). هــذا ومــن بين الأدوار التي يتولاهــا أخصائي التغيير في الحــل ما يــلي (Golembiewski,1979B,B2000) حيــث إن كلًّا منها يمكن أن يختلف في عملية المشاركة التي يقوم بها أخصائي التغيير:

١- التســهيل: مســاعدة العميل أو المجموعة للحصول على المخرجات المســتهدفة، وذلك بتوضيح البدائل والعمليات والقرارات.

٢- الحراســة: يقوم بدور مفتــاح الربط في الحدود لو جاز التعبير بــين المجموعات ويقدم تغذية مرتدة موضوعية.

٣- تحليلي: يســتخرج ما هو مرئي أو ســمع به أو تم تعلمه لتعزيز الوعي بين المجموعة أو الأفراد.

٤- معــماري: تصميم المواقــع والأحداث والنقاشــات بحيث يمكن إيجــاد الوعي والتعلم والتغيير.

٥- التعبئة: الترويج لمدخل أو منظور معين.

حــين يكون أخصائي التغيير نشــطًا خــلال فترة الحل. فإنه في نهايــة الأمر قد يكون من المناسب جدًا أن يكون ارتباط أخصائي التغيير محدودًا بفترة زمنية محددة، ذلك أن مسؤولية تعزيز التغيير تحتاج أن تنقل إلى العميل.

القضايا الأخلاقية في الحلول:

يمثــل التخطيط التنفيــذي ومراحل الحل في علاقة تطوير المنظمات، الحساســية الأعلى درجة في النزاع الأخلاقــي (White&Wooten,1983,1985). وإنه خلال هذه المرحلة فإن تواطــؤ الفرق، وعدم الكفاءة الفنية، والنــزاع في القيم والأهداف يخلق ارتباكًا / مأزقًا تنتج من اختيار غير مناســب لأهداف التغيير والغايات والعمق والطريقة بســبب انعدام المهارة والموضوعيــة أو الاختلاف في الاحتياجات والتأهيل (White&Wooten,1985,P.141). وقد ســبق لنا مناقشة الأهمية والاعتبارات في اختيار الحل الصحيح. وإنه من المهم ملاحظة أنه

بالنســبة لكثير من ممارسي تطوير المنظمات فإن اختيار الحل الصحيح يرتفع في الأهمية أن يكون قضية أخلاقية. وفيما يلي إمكانية وجود تحديات أخلاقية أخرى وهي:

سوء تقديم الحلول:

قد يميل أخصائيو التغيير إلى ســوء تقدير الوقــت والتكلفة أو الصعوبة في الحل لإرضاء العميل أو يرفعون من ســقف وعودهم أن حلًا معينًا سوف ينجز مخرجات معينة. كما أن أخصائي التغيير قد يواجه تحديًا ليحد من تكلفة الحل إلى ما يســتطيع عليه العميل. وفيما يلي توصيات في مثل هذه المواقف:

"يتضــح أن أخصائي التغيير يخبر العميــل بأمانة أنه من الأفضل له عدم البدء في برنامج أبدأ بدلًا من القيام بعمل ليس مناســبًا أو أن يكون ذلك العمل محدودًا للغاية في الحجم/ المدى أو التأثير" (Dyer,1981,P.65).

سوء تبيان مستوى مهارة المستشار:

ناقشــنا من قبــل في هذا الفصل أن أخصائيــي التغيير قد يميلــون عاطفيًا عن وعي أو غــير وعي أن يقترحوا ويقوموا بعمل حلول عادية ومريحة بالنســبة لهــم، وذلك بدلًا من اقتراح حل يتناســب فعلياً مع البيانات. والعكس يمكن حدوثه أيضاً، حين يكون الحل الأكثر مواءمة، لكن أخصائي التغيير ليس لديه الخبرة في التعامل معه. وإنه في هذه الحالات، بدلًا من اســتخدام العميل كحالة اختبارية، فإن مســؤولية أخصــائي التغيير هي الاعتراف أنه لم يستخدم مثل هذا الحل من قبل، وربما يقترح زميلًا يمكنه تقديم المساعدة (في الموضوع).

التواطؤ مع العميل:

وكمثال عادي للتواطؤ: يحدث التواطؤ حين يوافق أخصائي التغيير على تطبيق حل في غياب البيانات لدعم استخدام الحل. كما أن التواطؤ قد يحدث حين يعتقد المستشار أنه أصبح يعتبر نفســه عنصرًا وجزءًا من ثقافــة المنظمة ويرغب أن يرى الحل ناجحــاً، وأن هذا التطابق مع العميل يؤثر على هيكلة حل معين بحيث إنه لا يمثل الحقيقة بالنسبة لأعضاء المنظمة أو أنه - أي الحل - صمم لاستبعاد بعض أعضاء المنظمة لإكراه واستغلال العميل أو أعضاء المنظمة.

الإكراه والتلاعب من العميل أو أعضاء المنظمة:

قد لا يخبر المشتركون في الحل بأهداف وغايات التدخل، أو أن الحل قد لا يصمم بحيث يمكن المشاركة فيه.

نظرة عامة حول أساليب الحل:

تختلف أساليب الحل باختلاف الأبعاد. وسوف تميز الفصول القادمة (من هذا الكتاب) بين الحلول وفقًا لمن هم مستهدفين ويمكن وضع الحلول في ثلاث فئات عامة والتي يمكن تطبيقها على كل من:

١- الأفراد.

٢- مجموعات مستقلة أو مجموعات متعددة وفرق.

٣- كامل المنظمات والمنظمات المتعددة.

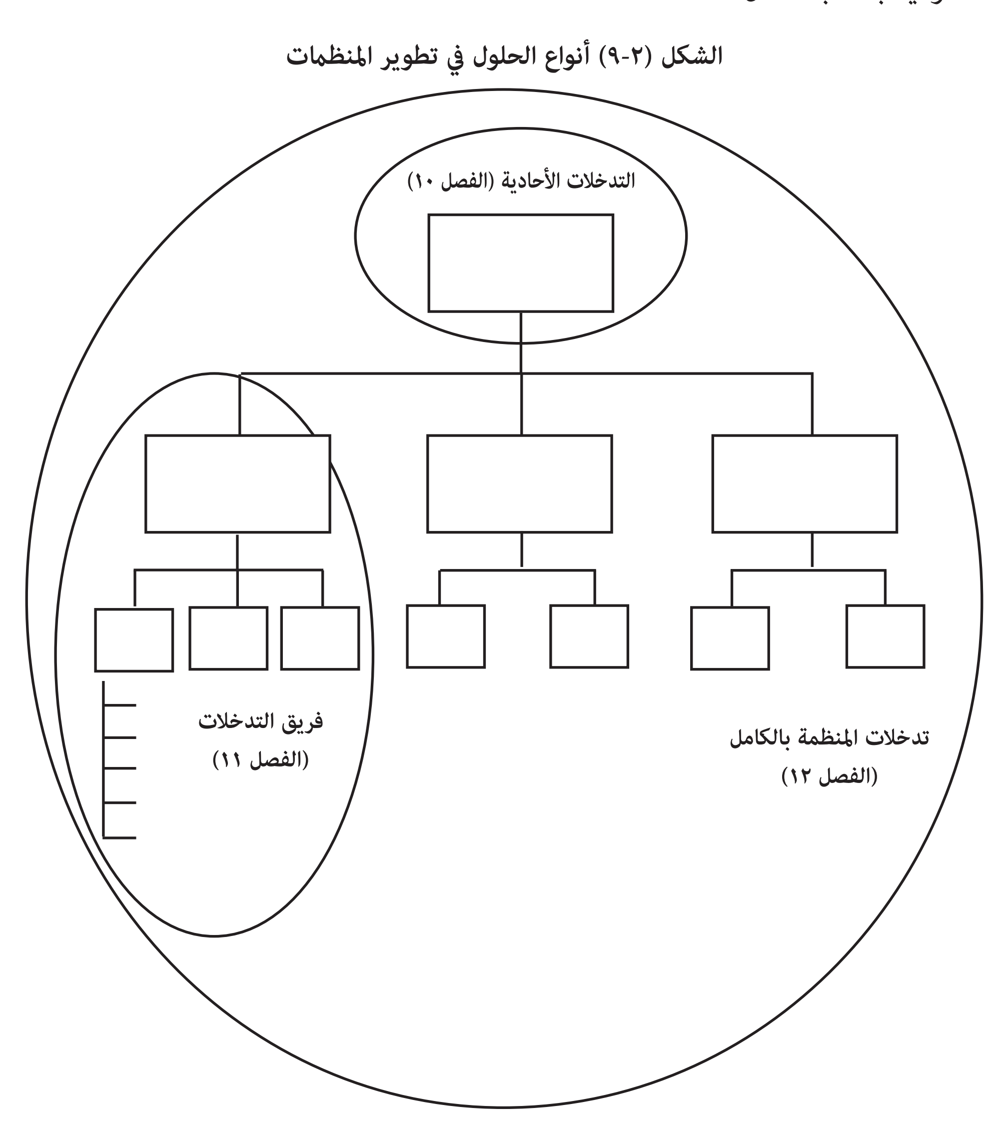
ويعكس الشكل (٩-٢) خريطة تنظيمية عامة توضح القائد، المديرين المتعددين، وأعضاء الفرق الأحادية. كما يوضح كيف أن فئات الحل الثلاث التي نتناقش فيها تنطبق على ذلك الهيكل (بالخريطة). لاحظ أنه توجد عدة طرق يمكن تطبيق أنواع الحل عليها – أي على هذه الخريطة. وأن الحل الأحادي ينطبق على أي من الأفراد في الخريطة. كما أنه بالإمكان رسم الدائرة التي حول فريق أحادي يمكن رسمه أيضًا بشكل أفقي حول فريق القيادة، وذلك كمثال، وإن هذه النقطة سوف تكون أكثر وضوحًا ونحن نكتشف أنواع الحلول في الفصول القادمة.

ليس هناك كتاب يمكن أن يوضح في بيان أو استعراض الأنواع المختلفة والتكيفات "الممكنة في عالم حلول تطوير المنظمات الذي تواجد منذ أن تم إدخال المجال- أي مجال تطوير المنظمات - لذلك فإننا لن نغطي جميع الحلول المعروفة، بل إننا سوف نناقش تلك التي هي عادة أكثر استعمالًا اليوم.

ويلخص الجدول (٩-٤) تلك الحلول في الفصول الثلاثة القادمة. وإضافة لذلك فإنه بالإمكان تكييف بعض هذه الحلول لأكثر من مجال لهدف واحد (مثل تلك المستخدمة لكل

من الفــرق والمنظمات- كمثال) لذلك فإن ما يحدث هنالــك التركيز على التطبيقات الأكثر عمومية بالنسبة للحل.

الشكل (٢-٩) أنواع الحلول في تطوير المنظمات



الجدول (٤-٩) شرح حلول تطوير المنظمات كما هو وارد في هذا الكتاب:

مدخلات على المنظمة بكاملها	حلول الفريق	حلول أحادية
• تقييم وتغيير ثقافة المنظمة • تصميم المنظمة وهيكلها • حلول توجيهية • التخطيط والوقت الحقيقي للتغيير الإستراتيجي • سيناريو التخطيط ومؤتمرات البحث والبحث المستقبلي • حلول الجودة وإعادة الهندرة وإدارة الجودة وستة سيجما • حوارات حلول تطوير المنظمات، بما في ذلك تقنية الفضاء المفتوح والمقهى • تطوير عبر المنظمات وداخلها	• بداية الفريق الاجتماعات والاجتماعات المرحلية • اجتماعات المواجهة • مفاوضات الأدوار وتحليلها • إعادة تصميم العمل • الحل • استطلاع مرغوب فيه • حلول بين المجموعات والفرق	• آليات وأدوات التقييم الفردية • تدريب عملي • توجيه وظيفي • تغذية مرتجعة ٣٦٠ درجة • تخطيط المستقبل الوظيفي وتطويره

الملخص:

صممت الحلول بشــكل صريــح ومحدد لإحداث التغيير على مســتوى الفرد والمنظمة. ويتكون عادة من إستراتيجية حل أو خطة شاملة، والتي قد تتضمن نشاطات حل فردي أو أحداث. وإن كثيراً من أعضاء المنظمات اليوم أصبحوا يتهكمون من التغيير التنظيمي؛ نتيجة الحلــول الكثيرة غــير الناجحة التي قد خاضوا تجربتها. كما توجد عدة أســباب، بما في ذلك اســتخدام حل المشــكلة الخطأ، اختيار حل غير ملائم، عدم وجود أهداف وغايات واضحة، العمل مع أخصائي تغيير غير ماهر وتنفيذ التغيير في منظمة هي لم تكن مســتعدة للتغيير. ونتيجة لذلك، فإن الحلول الفاشــلة تــؤدي إلى تكلفة كبيرة في الوقت والمال وتحفيز أعضاء المنظمة.

إن اختيــار الحــل الصحيح يتضمن عــدة اعتبارات. ينبغي أن يكــون الحل متناغمًا مع البيانات والتحليل. وينبغي على أخصائي التغيير أن يأخذ في الاعتبار استعداد المنظمة للتغيير وأن يكون الحل أولاً. وينبغي أن يكون أيضًا بالعمق الصحيح، وينســجم مع المشــكلة التي يتم حلها. وإن إستراتيجية الحل بالكامل يجب أن تتكون من النشاطات التي تتابع بفاعلية للحصــول على الفائدة القصــوى وليس مهمًا ما هو الحل إلا أنــه ينبغي أن يصمم كفرصة للتعلم، ويمنح أعضاء المنظمة الفرصة للمشاركة في الاختيار وبالمخرجات الواضحة والمحددة. وينبغي أن يصمم بمتانة وثبات وانســجام بحيث إن كل شيء بدءًا من الدعوة إلى الأجندة إلى التنوير المبدئي من العميل كل ذلك ليعمل بثبات ورســوخ نحو الغرض المقرر من الحل. وينبغي على أخصائي التغيير والعميل أن يناقشــا الأدوار مقدمًا بحيث إن مشــاركة والتزام العميل وامتلاكه للحل يتم تأسيســهما، وأن أخصائي التغيير يمكن أن يتولى دورًا مناســباً، في مساعدة العميل في تحقيق أهداف الحل.

وأخيرًا تقدم الحلول مجموعة جديدة من التحديات الأخلاقية بالنســبة لأخصائي التغيير بمــا في ذلــك احتمال الخطأ في تمثيل الحــل أو مهارات أحد الأفراد المعنيــين أو التواطؤ مع العميل في اختيار حل غير ملائم وإمكانية عدم ملاءمة الحل لأعضاء المنظمة.

قراءات إضافية:

- Argyris, C. (1970). Intervention Theory and Meth: A Behavioral Science View. Reading, Ma:

Addison-Wesley.

- Harrison, R. (1970). Choosing The Depth Of Organizational Intervention. Journal Of Applied

Behavioral Science, 6, 181–202.

- Hedge, J. W., & Pulakos, E. D. (Eds.). (2002). Implementing Organizational Interventions:

- Steps, Processes, and Best Practices. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.



الفصل العاشر

الحلول المتعلقة بالأفراد

تمــت ترقيــة (آن Ann) لتشرف عــلى العمليات المعقدة الخاصة بعملية رئيســية في مجال النــشر. وإنها إضافة إلى الموظفين التابعــين لها مباشرة فإن لديها أيضًا مســؤوليات إدارية أمام مجلــس الإدارة تتعلق بمجلتين ومجموعة أخرى من الأعضاء الموظفين والذين يعملون في موقع مكتب مختلف. وبعد مضي سنة من عملها بهذا الدور، شعر مدير آن (Ann) أنها تفتقر لبعض المهارات الإدارية والعلاقات الشخصية المحددة، كما رأى أنها قد تستفيد من دورات مع مدرب عملي على أساس أنه اتصال بين اثنين فقط. وتم في الدورة الأولى الاتفاق بين المدرب العملي وآن (Ann) على تنفيذ ســت دورات تدريبية على أساس واحدة كل شهر. ولقد قرر المدرب العملي وآن (Ann) أن أهــداف التدريــب العملي هو زيادة مهــارات آن (Ann) في العمل مع فريقها ومديرها. وكان المدرب العملي في كل دورة تمتد من ساعتين إلى ثلاث ساعات يستخدم عددًا من الطرق التدريبية لمساعدة آن (Ann).. ولقد ناقشت آن (Ann) مع مدربها العملي كيف كانت علاقتهــا وإدارتها مع أعضاء الفريق كأفراد، وكيف أنها اتخذت قرارات إســتراتيجية، وكيف أنها أيضًا تدير اجتماعات الفريق. وإضافة إلى ذلك، فقد ناقشــا أيضًا مهارات العلاقة بين الأشــخاص مثــل كيف أدارت آن (Ann) الصراع، وتلقت وأعادت التغذية المرتدة، والاتصال بزملائها. وكان دور المدرب العملي في هذه الحوارات هو توجيه الأسئلة لمساعدة آن (Ann)في توضيح أفكارها وأن ترى عدة خيارات وإمكانيات، ويستمع إلى ويتأمل فيما قالته بدلًا من إرشادها ماذا يمكنها أن تفعــل أو أنــه يقدم لها نصيحــة توجيهية. وبعد أن أكملــت آن (Ann) الدورات التدريبية الســت، اتفقت مع مدربها العملي الاستمرار في هذا التدريب كلما ظهرت الحاجة إليه، ويكون التدريب عن بعد (بالهاتف والبريد الإلكتروني وذلك لمدة (٦) أشــهر). وقد لاحظت آن (Ann) أنها تحسنت في علاقاتها في العمل مع مديرها، وتحديدًا بالنسبة إلى كيفية العمل بتعاون وكيف يمكن لـ آن (Ann) أن تقدم معلومات تجارية حديثة ذات فاعلية أكثر. وتلقت آن (Ann) من مديرها تغذية مرتدة إيجابية حول التحسين في مهاراتها الإدارية. كما أن أعضاء الفريق عبروا عن مساندتهم لمقدرات آن (Ann) الإدارية، وقد لاحظت أنهم يعملون معها بطريقة أكثر انسجامًا وثباتًا. وربما يكون أهم مردود لذلك هو ارتفاع نصيب الجريدة في السوق وتدني المرتجع، وزيادة الإنتاجية وتحسن الروح المعنوية للموظفين (Wade,2004).

- ما الهدف من (تعيين) المدرب العملي؟
- ما الذي تعتقد أنه يستدعي مدربًا عمليًّا ذا فاعلية؟

لقد ذكرنا في نقاشاتنا في الفصل الثاني عن تاريخ تطوير المنظمات في السنوات الأولى من نشـأته أن مجموعة التدريب T-Group وتغيير الفرد كانا يعتبران هما الأسـاس في التغيير التنظيمي. إن المنظـمات لا تتغير حتى يتغير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة. وبعد كل ذلك، ليست المنظمات الأفراد بل إنها تتكون من الأفراد، لذلك، فإنه يجب أن يبتعد التغيير التنظيمي - أولاً وقبل كل شيء - عن مفهوم التغيير الشـخصي. وفي حين توسع هذا المفهوم إلى حد ما ليضم الفريق والحلول على مسـتوى المنظمة كمجالات محددة للتغيير، إن تغيير الفرد عن طريق حلول شـخصية، يظل مظهرًا مهمًا لتحقيق التغيير التنظيمي. وسوف ننظر في هذا الفصل عددًا من الطرق التي يعمل بها أخصائيو التغيير وممارسو التطوير مع الأفراد لتشـجيع نموهم وتطورهم الذاتي. وتتضمن هذه النواحي إدارة تقييمات الأفراد والأدوات، والتدريب العملي، والتوجيه الوظيفي، والتغذية المرتدة (٣٦٠) درجة، والتخطيط للمستقبل والتطويـر الوظيفي. إن حلـول الفرد يمكن أن تكون ذات تأثير غير عادي لتشـجيع النمو، والتطويـر والتغيير الذاتي. ونهاية الأمر، وعلى كل حال، فإنه يجب الاحتياط في جانبين (من ذلك التغيير):

أولاً: كـما أبان بيتر بلوك (2008-Peter Block) بقوله: "إننا تعلمنا من قبل أن مغادرة أعـداد كبـيرة من الأفراد لا ينتج عنه مغادرة كامل المجتمع (P.5) كما أن تغير الفرد طريقة غير كافية لتحقيق التغيير التنظيمي. كما سـبق أن ناقشـنا ذلك من قبل، وذلك بسبب أن المنظمات تشـمل الكثير مـن العمليات والنظم، كما أنها تضم أفـرادًا لهم قيم ومعتقدات قويـة. وإن هذه النظم، والعمليات، والمعتقدات قد تتعارض مع بعضها وتعمل على نقيض أي محاولـة للتغيير من جانب الأفراد وكمثال، قد تدير منظمـة ما برنامجًا تدريبيًا لتعليم الموظفين كيف يمكن أن يكونوا أفضل في خدمة العملاء، إلا أن مثل هذا الجهد يكون جهدًا ضائعًا لو أن الموظفين لم يجدوا الدعم من الإدارة أو الأدوات المناسـبة لأداء عمل الوظيفة. ويمكن إعادة هذا القول بطريقة مغايرة، إن المنظمات التي تطور ممارسات منتظمة وعادية تصبح هذه الأخصائيات مؤسسية، ويمكن أن تكون قوى فعّالة للمحافظة على الوضع القائم كـما هو وتقـاوم أي محاولة فردية للتغيـير. (Johnes& George ,2001). قد يكون تغيير الأفـراد جزءًا مهمًا من التغيـير الذي تحتاجه المنظمة، لكنه ليس من المحتمل أن يكون هو التغيـير الوحيد المطلوب طالمـا أن الأفراد يعملون تحت نظم مترابطـة. قد تحتاج الحلول

الفردية إلى أن تكتمل بحلول قائمة على الفريق أو حلول على مستوى المنظمة وذلك كجزء من إستراتيجية حلول شاملة (انظر الفصل الثالث). كما أن الحلول الفردية قد تكون لها حاجة أيضًا لدعم جهد أكثر شمولية للتغيير. كمثال، قد يكون برنامج تدريب عملي في القيادة مكملًا لمنظمة تطبق تصميمًا جديدًا حيث يدير القادة حاليًا فرقًا لأعمال الشركة العالمية.

ثانياً: كما أن معظمنا شخصياً خضع للتجربة، فإن تغيير الفرد نادرًا ما ينجح أو يستمر لفترة طويلة إذا تم بالقهر أو بقوة القانون. وسواءٌ كان خسارة في الوزن، أو ترك التدخين، أو تغيير أسلوب اتصال الشخص مع زملاء العمل، فإن نمو الشخص يكون فعالًا للغاية حين يكون الفرد محفزًا لكي يتغير. وإن تفهم سيكولوجية عملية تغيير الفرد مفيدة لإدراك كيف يتجاوب الأفراد للتغيير وينفذون التغيير الشخصي، من أجل اختيار حلول مناسبة جدًّا للفرد المعني أو الأفراد المعنيين.

التغيير المتعلق بالأفراد وردة الفعل للتغيير:

إن جزءًا مهمًا في كيف يفكر الأفراد في العمل يقع عبر الخطط أو المخططات. ذلك أن الخطط هي مفاهيم الإدراك، والمعتقدات المتعارفة، التي تتحكم في كيف نقبل على بيئات تخص حياتنا وعملنا (Johns& George ,2001)، إن الخطط تساعدنا في تطوير نماذج معروفة لترجمة ما يحدث لجعل عملنا شيئًا معقولاً. وإننا نطور الخطط بحيث نعرف كيف نجعل العمل شيئًا معقولًا لتنفيذ أمرٍ بمنتج جديد تم استلامه عبر البريد الإلكتروني، أو كيف نفسر دور الموظف الجديد الذي يقوم بالعمل مع الفريق. إن الخطط تساعد أعضاء المنظمة ليس فقط على تنظيم العمل بل على كيفية مقارنة ذلك العمل بمخططات أخرى تم تطويرها خاصة بالمنظمة، وزملاء العمل، البيئة المادية وغير ذلك. إن التغيير يهدد هذه المخططات الموجودة ويتطلب تطوير مخططات جديدة، مما يجبرنا للتساؤل حول ما كان يومًا بالنسبة لنا عادياً، ومعروفًا ومريحاً. وهل هو تغيير شخصي هو الذي نسعى إليه (مثل: لنكون أكثر فاعلية في صنع ونقل القرارات الصعبة) أو تغيير ما يحدث لنا (مثل: نقل ملكية الشركة، كما أن الوظائف تتغير)، إن التغيير يربك ما هو عادي، إنه يمثل الفجوة وعدم الثبات بين الموجود والمتعارف من المخططات والمخططات الجديدة غير العادية والتي

تطالــب أولاً بتغيير الفــرد (Johns& George ,2001). إنه أيضًــا الوقت لكي، يقوم الأفراد بمقاومة التغيير وحين يدركون لأول وهلة الحاجة إلى ترك المخططات القديمة وتبني الجديد من مخططات جديدة.

والحقيقــة أن الأفراد يتجاوبون للتغيير بطــرق مختلفة. بعضهم يرفع من قدراته بتعلم مهارات جديدة أو يواجهون تجربة في بيئة مختلفة، وربما يحفزون بإمكانيات مستقبل أكثر إشراقــاً. وآخرون قد يصيبهم الإحباط أو القلــق حين يواجهون بالمجهول، ربما أنه غير مؤكد كيــف يتم التكيف مع التغيير أو الحزن حيث إن حالة قائمة كانت ممتعة لهم على وشــك الزوال وكثير من الأفراد لديهم عواطف مختلطة. وأنه مهما كانت تلك العواطف فإن التغيير الشــخصي يحدث غالبًا باعتباره عملية مؤثرة كلما مر الأفراد على مراحل من التحول الذي يطلق عليه النهايات، والمنطقة المحايدة، والبداية الجديدة.

النهايات:

تنتهــي جميــع التحولات بنهايات، أو الإقــرار والتحرر من الماضي. ويمكــن للنهايات أن تــؤدي إلى الإرباك والخوف أن التغيير قــد يتطلب ترك العمليات القديمة، وكذا المعتقدات، وطرق أداء العمل السابقة. لكن التغيير يمكن أيضًا أن يعني ترك العلاقات والمواقع المتعارفة القديمة كما أنه قد يعني تغيرات في هوية الشخص، والتي قد تحدث عند تحولات المستقبل الوظيفــي التي تدفع الأفراد لإعادة التفكير فيمن كانوا هم ســابقًا وماذا كان يعني العمل بالنسبة لهم من الناحية الشخصية. إن الهوية المريحة التي قمت شخصيًا بتطويرها كإداري جيــد، أو ضوابط مشروطة، أو مدرس، أو مدرب تســويق، أو محــرر كتب هي الآن تحت التهديد (بالزوال)، وأن جزءًا مهمًا من هويتي، أشعر أنها قد ضاعت وأن النهايات ما هي إلا تجارب في الخسائر، وأن الأفراد من الطبيعي أن يحزنوا طوال هذه العملية وهم يخضعون لتجارب عاطفية فيها صدمات ونكران للهوية وذلك حين يواجهوا بالتغيير.

المنطقة الحيادية:

تعــرف المنطقة الحيادية أنها الفترة التي تكون فيها طــرق العمل القديمة والجديدة لا تعمل بشــكل صحيح (Hobeche, 2006, P.74) وقد يكون محبطًا للاتصال ومربكًا معرفة

أن تغييراً ما سـيُجرَى، ومنهيًا الراحة التي يوفرها الروتين والأخصائيات الراسخة. وقد يشعر الأفـراد أنهم معرضون للقصف بالقنابل وأنهم مغمـورون بالمعلومات الجديدة وأنهم ربما لا يعرفون كيف يقيمون أو يفسرون جميع هذه المعلومات. وقد يكون هناك شـعور بعدم الراحة وبالمخاطرة إذا كانت هناك محاولة أشـياء جديدة دون معرفة عمَّا يمكن أن يحدث فيما بعد. ويبدو أن هناك شـعوراً بأن المرحلة الانتقالية سـوف تستمر للأبد دون أي رؤية واضحة حول متى سوف ينتهي الإرباك.

البدايات الجديدة:

يمكـن أن تحدث البدايات الجديدة في حالات التوقـف والبدايات وذلك في فترة انتقال الأفراد إلى الطرق الجديدة، وربما يصابون بصدمات وإحباط، أو فشل وهم يحاولون التغيير، لكن يجدون أن ذلك صعباً. وقد تحدث خيبة الأمل إذا كانت البدايات الجديدة ليست هي كل مـا كان متوقعـاً. "إنها غير حقيقية" كما يكتب بريدجـس Bridges (1980) أن يتوقع الشـخص الانطلاق مثل العدَّاء من نقطة البداية (P.148)، وبالتدريج فإن البداية الجديدة قد تصبح مألوفة ومريحة كما حدث في الطريقة القديمة، هذا وإن الحلول الفردية مصممة لتسـاعد أعضـاء المنظمة خلال المراحـل المختلفة لعملية التغيير، بمـا في ذلك التعرف على الحاجة للتغيير، ومراعاة إيجابيات وسلبيات الماضي، وتعلم مهارات جديدة وكثير غير ذلك. إنهم يعملون تحت فرضية أنه إذا كان الأفراد يحتضنون التغيير بإيجابية، فإنه من الضروري خلـق فـرص آمنة لهؤلاء الأفراد لكي يصلـوا إلى وئام مع التغيير ويقومـوا بالمواءمة اللازمة والتعديـل الـلازم (Holebeche - 2006, P.71). إن كثيراً من المديريـن أو أخصائي التغيير يحاولـون الترويج للتغيير الفردي بالمنظمات، يتبعـون على كل حال المنظور الذي يقول إن الموظفين يحتاجون " أن يسـايروا التغيير" و"يتغلبـوا عليه" أو " فقط يتعاملون معه". وإن هذا الاعتقاد يتجاهل دور المدير في مساعدة الموظفين عبر التحديات في تفسير والتكيف مع التغيـير (Isabella, 1992). وكما أوضـح بريدجس Bridges (1980) لو " أننا عاملنا ذواتنا كآلات يمكـن وقف التيار الكهربائي عنهـا ثم أعدنا لها التيار الكهربائي مرة أخرى، فإن هذه الطريقة غير فعالة للتغيير الشـخصي، وإننا سوف نحتاج إلى طرق تجعلنا نتفهم ونعقل أن مـا ضاع وأدى إلى الإرباك الذي نواجهه وذلك حـين رجعنا إلى إلغاء العقد وعدم الوهم أو

عــدم التماثل" (P.130). إن الحلول الفردية يمكن أن تكون خطوة في ذلك الاتجاه. وأنها قد توحــي بالنهايات، وتشــجع التفكر والتأمل خلال المنطقة الحيادية، وتســهِّل التحولات إلى بدايات جديدة.

الاستبانات الفردية والتقييمات:

توفــر القوانين والعقــود الفردية والتقييمات تغذية مرتدة فردية للممارســين لعدد من المجالات مثل أسلوب الصراع، أسلوب القيادة، خيارات العمل، أسلوب التعلم، الاستعدادات للعمــل وأكثر مــن ذلك. وإن القوانــين الفردية التي عامة تســتخدم في تعاقــدات تطوير المنظــمات هي نوع مؤشر Myres – Briggs (Myers – Briggs Type Indicator وFiro –B واستبانة أسلوب – Thomas Kilman وDisc وكثير غير ذلك.

ويشــار إلى هذه القوانين بشــكل عام كاختبارات برغم أن ذلك يُعَدُّ في العادة مسمى غير صحيح بســبب أن قوانينها وقواعد التحليل مثل النوع المســتخدم في حلول تطوير المنظمات ليس لها إجابات حاســمة: صحيح أم خطأ. إن الاســتبانات الفردية قد تســأل المشــاركين أن يقيموا مســتوى موافقتهم مع الارتباطات مثل: "ما هو حاصل في مستوى وضع المجموعة في الموافقــة مع العبارات" مثل " إنه مع وضــع المجموعة أو أرغب في إدارتها" أو "أفضل العمل بمفردي معظم الأوقات" أو " أن البيانات الإحصائية مهمة بالنسبة لي لكي أتخذ قرارًا يقوم على المعلومة". إن الاســتبانات تقوم عادة على نظريات وأنها دائمًا وأبدًا خضعت للاختبار الصارم للتحقــق من صحتهــا والاعتماد عليها من قبل الأخصائيين النفســيين أو خبراء أبحاث آخرين قبــل نشرها. إما أنها مكتوبة على الورق (بقلم الرصاص) أو أنها على الحاســب الآلي مكتملة وأنها تستغرق عدة دقائق إلى عدة ساعات حتى تكتمل، وذلك اعتمادًا على الاستبانة. وبمجرد اكتمالهــا ورصدها، فإنها توفر تغذية مرتدة قيمة للمشــارك بما يشــجع على التوعية الذاتية والتعرف على مناطق القوة الشــخصية، وكذا التعرف على أي مجالات قد يريد الفرد تغييرها. وفي حــين أن القواعــد عادة تركز على الفرد إلا أنها كثيرًا مــا تكون أيضًا ذات فائدة في أوضاع الفريــق. وإنــه في هذه الحالات تكتمل الاســتبانات فرادى وتتم مناقشــة النتائج بين أعضاء الفريق في اجتماع تســهيلي "بمشــاركة أســلوب عمل أحد أعضاء الفريق في الخيارات كمثال، وذلك مما يمكن أعضاء الفريق من التعرف على كيف أن كل عضو يحقق أهداف الفريق".

للاســتبانات الفردية عددٌ من الفوائد (Pfeiffer&Ballew,1987)، وبسبب أنها اكتملت فــرادى وتم توفير التغذية المرتدة مباشرةً للمشــارك - وهذا يكــون في العادة مكتوباً - فإن القواعد قد تكون أيضًا طريقة تهديد متدنٍّ نســبيًا للفرد لكي يحصل شــخصيًا على التوعية الذاتيــة والتغذيــة المرتدة، وإنه يحــدث غالبًا أن عملية اكتمال الاســتبانة يمكن أن ترتبط حتــى ولو كان المشــارك قليل الكلام ويطور أو لديه بعض الميــول في التطفل حول النتائج، بما يشــجعه أو يشــجعها للنظر في التغذية المرتدة. كما أن هذه الاستبانة تعطي المشاركين لغة وإرشــادات نظرية لتفهم سلوكهم، والأسلوب والخيارات، وكذلك الأفراد الذين يعملون حولهم، وهذا يمكن أن يشجعهم أن يكونوا أكثر وعيًا في كيف تعمل أساليبهم في التفاعلات اليومية. كما أن بعض الاســتبانات تســمح بالمقارنة مع أفراد آخرين، والتي يمكن أن تكون أكــثر تحررًا حين يشــعر الأفراد أنهم متواجــدون أو معزولون، كما يمكــن إدارة القواعد في مناسبات متعددة (مثل كل عام) للتعرف على التغييرات التي تحدث عبر الزمن.

إن استخدام القوانين كحلول يمكن أن يكون لها أيضًا عدة سلبيات، وذلك أن بعض الأفراد يرفضون أو يخشــون التعرض لتجربة نفسية أو أن يحدث تميزهم أو أن يتم الكشف عنهم وذلك بســبب أنهم ينظرون إلى الاســتبانة أنها تطعنهم بعمق أو تترك علامة في أجسادهم وبرغــم إصرار أخصائي التســهيل لعكس ذلك، قد يســعى المشــاركون لمــا يعتبرونه إجابة اجتماعيــة مرغوبًا فيها، باعتبار أن هنــاك إجابة بصواب أو خطأ. وقد يصابون بخيبة الأمل حين يجدون أن ما كان يظنون أنه "أفضل" أســلوب في القيادة لا يوازي اسلوبهم قياسًا على الاســتبانة وإن ذلك قد يؤدي إلى وجود عواطــف بالإنكار وخيبة الأمل وقد يحاول أخصائي التسهيل أن يتجاوب مع هذا الموضوع بتشجيع الاعتراف بالنتائج مهما كانت، وبالإصرار على عدم وجود إجابات صحيحة. وإنه بالنســبة لبعض المشــاركين، وبسبب عدم وجود إجابات صحيحــة، فــإن ذلك يمكن أن يشــجع الصلة النســبية والقبول الأعمى " إن أســلوبي جيد، وكذلك الحال بالنســبة لأسلوبك" وذلك بدلًا من بناء وعي أنه قد يكون للشخص أخطاء أو سلوكيات قد لا تكون ذات فاعلية (مثل ردة فعل بغضب قوي قد تمنع الموظفين أن يكونوا أمنــاء مع قائدهم)، وقد يكــون للبعض ردة فعل عاطفيــة أو أن يكونوا مغمورين بكمية التغذية المرتدة التي أحدثتها بعض الاستبانات والبعض الآخر قد يكون معتمدًا على أخصائي التســهيل للتغذية المرتدة وترجمة النتائج أو التدريب العملي الشخصي. وإن الاستبانات في

أوضاع المجموعات خاصة يمكن أن تشــجع وضع علاقة أو قوالب للآخرين (مثال: ليســت لديه ردود فعل عاطفية بســبب أنه من فئة "Estp"، (أو إنها مدير مسرح درجة ثانية) أو أن المشاركين يمكن أن يشعروا بالضغط لكشف نتائج لم يكونوا على استعداد للمشاركة فيها. ويوضح الجدول (١-١٠) ملخصًا لفوائد ومثالب استخدام الاستبانات.

هذا ويستعرض بفايفر وباليو Pfeiffer& Ballew (1987) عملية في استخدام القوانين بفاعلية

أولاً: أن الاســتبانات – توصي بإيجاد جو آمن محايد لا يصدر حكمًا قبل إدارة الاستبانة. ينبغي أن يدرك المشــاركون الأسباب وراء إكمالهم الاســتبانة، وكيف يكون استعمالها ومن ســوف يرى ردة فعل الاســتبانة والنتائــج الإجمالية. وقد يكون أخصائي التســهيل ذا رغبة للتركيز على دقة القانون قبل إجابات المشاركين، وإن تجاوبًا أمينًا ومباشرًا أمر مهم.

ثانياً: وبعد أن أكمل المشــاركون الاســتبانة، قد يكون من المناسب لأخصائي التسهيل أن يقدم بعض الخلفية عن الاستبانة، موضحًا قاعدتها النظرية وأي مفاهيم نظرية أو أي أفكار قد تساعد المشاركين لتفهم الاستبانة.

ثالثاً: أنه بإمكان المشــاركين التنبؤ بالمخرجات حول التجربة قبل الخطوة التالية واستلام النتائج.

وإنه حين يتســلم المشــاركون النتائج، قد يرغب أخصائي التســهيل في الســماح ببعض اللحظات الخالية من المقاطعة بالنسبة للمشاركين بحيث يطّلعون، ويستوعبون، وينظرون، ويدرســون التغذية المرتدة. وقد يرغبون في مقارنــة نتائجهم التي تم التنبؤ بها، مع النتائج التي قدمتها الاســتبانة ثم يطلعون على أي تعليقات مكتوبة، أو أنهم يســجلون إرشــادات حولها. وإذا كانت الاســتبانة ســهلة التغيير، فقد يتمنى أخصائي التسهيل أن يعطى درجات وتفسيراً مكتوباً مع النتائج. وفي بعض الحالات، على كل حال، فإن القوانين ونتائج التسجيلات قد تكون مربكة في تفسيرها، وإن لقاء شخص بشخص في ترجمة النتائج قد يكون ضرورياً. وإنــه في حالة أوضاع المجموعة، وبموافقة كل الحضور، فإن أعضاء المجموعة قد يرغبون في معرفة نتائجهم بدون ذكر الأسماء، إذا رغبوا في ذلك، والنظر فيها بالنسبة لكل المجموعة.

الجدول (١-١٠) فوائد ومثالب استخدام الاستبانة بشكل فردي:

الفوائد	المثالب
• يقدم للأفراد لغة وإرشادات ليعرفوا أنفسهم. • تهديد متدنٍّ نسبياً: على مستوى الأفراد. • يسمح بالمقارنة مع الآخرين. • يسمح بالمشاركة لمعرفة الذات. • يمكن إدارتها في عدة مرات لمقارنة التغييرات. • يسمح للفرد لاستكشاف مناطق لم تكن معروفه قبل.	• قد يبحث الأفــراد عن الإجابة الصحيحة أو الأسلوب الصحيح. • قد يسمح بوضع علامة أو في قالب. • قــد يســمح بالصلــة النســبية بــدلًا من المواجهة. • الخــوف من التعــرض للخطر، أو أن يتم اكتشافه نفسانيًا أو التعرف عليه. • يمكن أن ينمــي الاعتمادية على أخصائي التسهيل. • يمكن أن يكــون غزير المعلومة لمواجهته فوراً، وقد يكون غزيرًا وفائضاً.

إن ترجمــة ومعالجة النتائج يعتــبر المرحلة المهمة للغاية في العمليــة. وبعد كل ذلك، فــإن الهدف هو توعية الذات وزيــادة المعرفة وليس تحليلًا إكلينيكياً، إن الاســتبانة ذاتها ببســاطة ما هي إلا وســيلة عن طريقها يمكن أن يتعلم الأفراد ويتطوروا. وبالنسبة للأفراد فإن أخصائيي التسهيل، يمكن لتشجيع معالجة النتائج، أن يوجهوا أسئلة على النحو التالي:

- هل النتائج متناسبة أو مختلفة عما كنت تعتقد؟ كيف كان ذلك؟ لماذا تعتقد ذلك؟
- ما مواطن القوة التي تراها؟ ماذا يقنعك مما ترى؟
- مــا الفرص للتغيير أو النمو التي تراها؟ هل هناك أي شيء كان مفاجأة لك أو أن يحدث خيبة أمل؟ هل هناك أي شيء تراه غير مُرْضٍ؟
- كيف تنظر في أثر هذه النماذج بالنسبة لك في حياتك اليومية وفي العمل؟

• هل هناك أي شيء تريد أن تفعله بشكل مختلف قياسًا على هذه النتائج؟

• ما النشاطات أو الإجراءات التي تريد اتخاذها بعد ذلك؟

هذا وإنه طوال مسـار العمليـة، يجب على أخصائي التسـهيل أن يظل محايدًا – (ولا يصدر أحكاماً) –كما يكون متفتحاً، ويتَسـم بالاحترام، وأن يكون ذا حساسية للحقيقة. إن بعـض الأفـراد قد تكون لديهم ردة فعل عاطفية قوية. وإنه حتى الأمثلة المسـتخدمة قد تعطـي الانطباع ببعض النتائج أن لها بعض الدلالات الطيبة أو السـيئة، لذلك يجب على أخصائي التسـهيل أن يكونوا منسـجمين مع كيف يشرحون النظرية والتفسـيرات الخاصة بالنتائج.

إن هناك عدة اعتبارات أخلاقية في اسـتخدام الاستبانات. لذلك يجب تدريب أخصائي التسهيل على إدارة وتفسير الاستبانة، وأنهم ينبغي أن يكونوا أنفسهم قد أكملوا الاستبانة حتى يمكنهم فهم إمكانية ردة فعل المشاركين. إن إصدار الأحكام أو التحليل ينبغي النظر فيها بعناية إذا تم عملها على أسـاس النتائج وحدها، وأن المشاركين لا يخضعون لضغوط ليكشفوا السجلات/النتائج أو يتبنوا تفسير أخصائي التسهيل لأي نتيجة فردية. وبديهي، أن يحصل أخصائيو التسـهيل على الاستبانات عن طريق الوسائل الأخلاقية وأن يستخدموها كـما تم الاتفـاق عليه فيما يتعلق بقانـون الحقوق الفكرية والنشر في شراء واستنسـاخ الاستبانات.

مؤشر نوع Briggs-Myers :

ربما الأكثر شـيوعًا في اسـتخدام الاسـتبانة في ارتباطات تطوير المنظمات هو مؤشر نوع Briggs-Myers (Mbti). وإنه في الحقيقة وحسـب أدوارد هوفمان Edward Hoffman (2002)، فإن أكثر من (٢,٥) مليون شخص يكملون سنويًا مؤشر (Mbti). ولقد تطور مؤشر (Mbti) في العشرينيـات (S١٩٢٠) قياسًـا على النظريات في علم النفـس ل(Carl Jung) والـذي كان يؤمـن أن الأفراد يختلفون في نواح رئيسـية حتى لو أن لديهـم نفس الغرائز المتعـددة (النموذج الأصلي) ليدفعهـم من الداخـلً " (Keirsy & Bates, 1984 - P.3). وإن مقياس مؤشر بريجز مايرز يصنف الشخصية إلى (٦) أنواع، قياسًا على ٤ فئات تفضيل:

• المنفتح (E) أو الانطوائي (I) Extraversion Or Introversion:

إن تفضيل الشــخص E-I يعكــس كيف يحصل الأفراد على الطاقــة: ذلك أن المتفتحين يحصلــون على الطاقة بالوقت الذي يقضونه مع أشــخاص آخريــن، في حين أن الانطوائيين يحصلون على الطاقة من الوقت الذي يقضون وهم وحيدون (يعيشون في وحدانية). ويجد المتفتــح في حفله كبيرة أو اجتماع عام يجد طاقة أكــثر كلما دخل الليل أكثر، وأن الانطوائي يشعر بأقل من ذلك بوجه عام.

• الإدراك (S) أو الإيحاء (N) Sensing Or Intuition:

والجــزء الثاني في الأفضلية يعــود إلى كيفية جمع الأفراد للمعلومات، فالشــخص الذي يفضل الإدراك أو الإحســاس يثق في الحقائق، والبيانات، والتجربة الشخصية، والقيم والآراء الحقيقيــة والعملية. وإن تفضيل الإيحاء أو البديهة يشــير إلى أن الشــخص يثق في الحسِ الباطني، "والعواطف الداخلية "، والخيال التأملي، ويجعل قيمه للآراء التي تعكس إمكانات وتصورات (خيالية).

• التفكير (T) أو الشعور (F) Thinking Or Feeling :

إن تفضيــل (T-F) يعكــس كيف يصنع الأفراد القــرارات. إن فئة التفكير تميل إلى صنع القرارات على أساس المنطق، أو مبادئ عامة أو معايير، أو السياسة والتحليل، في حين أن فئة الشــعور تميل إلى جعل القرار يقوم على اعتبارات غير موضوعية وعلاقات شخصية، والقيم، والتواؤم، والأثر على الأفراد.

• الحكم (J) أو الملاحظة (P) Judging Or Perceiving:

ويشــير الجزءان الأخيران إلى أن التفضيل يعود إلى عمّا إذا كان الأفراد يريدون الأشــياء مغلقة، ومستقرة، ومتكاملة (J) أو أنهم يفضلون - أي الأفراد، أن يجعلوا الخيارات مفتوحة ومرنة (P)، وإن نوع (J) يخطط مســبقًا ليحصل على العمل الذي تم إنجازه بشــكل جيد وقبل الموعد المحدد، في حين أن نوع (P) يفضل المرونة للأفكار الطارئة.

Mbti تــؤدي إلى أربعــة أحرف - حرف واحد من كل فئــة، لذلك فإن الأمثلة من أنواع Mbti هــي (Enfp) و(Istj) و(Intp) وهكذا فإن Mbti تعني مؤشرًا من نوع (- Myers

Briggs) – (والفئات التي تمت استعارة الحروف منها هي التي ترمز للفئة، مثل E ترمز إلى المتفتح وحرف T يرمز للتفكير وحرف I يرمز إلى الانطوائي وهكذا - المترجم)

ويســجل كل جزأين هذا التفضيل على ميــزان (Mbti) بحيث إن واحدًا قد يوضح خيارًا قويًا للحل لكنه في نفس الوقت لديه خيار ضعيف في إصدار الحكم وإن قوة هذه الخيارات قد تتغير عبر الزمن، إلا أن عدة دراسات أبانت أن خيار الأربعة حروف (Mbti) يميل إلى الثبات نسبياً. وقد تم في الاختبار أن لديه اعتمادية في إدارات متكررة عبر الزمن ولنفــس الفرد (اختبار- وإعــادة الاختبار للاعتمادية)، لكن بعض الخبراء يســتمرون في التســاؤل حول جوانب أخرى من صحة الاختبار بســبب عدم وجــود دليل (Carlson, 1985, 1989 ؛ Pittenger 2005).

ولقــد وجــد المستشــارون أن (Mbti) مفيد في عدة مجــالات، بما في ذلك بنــاء الفريق، التدريب، والتدريب العملي في تطوير المستقبل الوظيفي، وحل الصراع (Clinebell؛ Stecher 2003، وCoe، 1992 وE.Hoffman، 2002، وMccaulley، 2000). ويمكــن ل(Mbti) أن يقدم شرحًا ونقطة للمناقشــة للأفراد الذين يواجهون صراعاً، مثلاً، وذلك بتوضيح أن اتجاهين مختلفــين نحو الميعاد النهائي مؤصلين في خيارات مختلفة بحســب أبعــاد (J-P) وإن غالبية مــن هم مــن المفكرين في الفريق، قد يتعاملون مع القــرار منطقياً، وبذلك يعتبرون هم من ذوي القلوب القاســية مقارنه بالعاطفيين في المجموعة. وإن فريقًا يتكون بالكامل من فئات (N) القويــة قد يتجاهلون حقائق وبيانات مهمة والتي ينبغي أن تؤخذ في الحســبان. وإنه في مثل هذه الحالات، فإن (Mbti) قد يكون مســاعدًا خاصة في تذكيرنا أن هناك طرقًا بديلة للتفكير والعمل، وأن هذه المصادر في الخلاف بالإمكان أن تكون مفيدة. كما أن بإمكان الأفراد أن يتعلمــوا لــيروا أن خياراتهم بها قوة، لكن بها ضعفًا أيضًــا أكثر من ذلك. إن مواطن القوة والضعف تتواجد أيضًا في الزملاء.

إن عيوب (Mbti)، ربما مثل معظم الأدوات هو في استخدام الاستبانة وذلك ليس في نفس الاســتبانة. أولًا إن (Mbti) يستخدم كثيرًا بسبب أنه ممتع، وبه مزاح وليس منه أي تهديد، ومعروف، وأن شخصًا آخر قام بفعله، أو أن المستشار مدرب فيه، بدلًا من استخدامه بسبب أن الوضع تطلب ذلك. هذا وينبغي أن يكون لأخصائي التغيير ســببٌ له علاقة باســتخدامه

(Mbti) (وأن يكــون لــه أيضاً) هدف للــدورة. ثانياً، برغم المهــارات المتواجدة في موازين قياس (Mbti)، فإن معظم اســتخدامات (Mbti) تميل نحــو التركيز على خيار فئة الأربعة حــروف، والذي يميل إلى فئة الأفراد ويتجاهل الحقيقة التــي معظمنا يتعرض لها الزوجان في وقــت ما. وثالثاً، فــإن الأفراد قد يلقون تركيزًا كبيرًا عــلى (Mbti) ويضعون فرضيات أو شروحات لكل السلوكيات قياسًا على ذلك. (Pittenger, 2005). وإن (Mbti) أصبح مرغوبًا في بعض المنظمات بحيث إن الأفراد الذين هم فقط يجربون الاستبانة بأنفسهم يبدؤون في تدريب الآخرين في المشاهدة، وبشروحات غير دقيقة تتجاهل المميزات والقوة في الاستبانة (Mccaulley, 2000).

التدريب العملي:

يعتبر التدريب العملي حلًا أو تعاملًا بين اثنين يقوم فيه الفرد بالعمل على تطوير مهارة محددة أو علاقات شــخصية أو لاتخاذ عمليــات أو إجراءات وصولًا إلى هدف مرغوب فيه مستقبلاً، ويعني أيضًا العمل مع أخصائي التسهيل في عملية التغيير الشخصي. ولقد كان ينظر في الماضي إلى الاســتعانة بالمدرب العملي على أنها ظاهــرة ضعف أو ظاهرة عدم كفاءة ثم تغير هذا المفهوم بحيث إن معظم الشركات الأمريكية تقدم الآن نوعًا من التدريب العملي لكبار المديرين التنفيذيين. (Stone, 2007)، وإن التدريب العملي للمديرين التنفيذيين ربما يكون هو أكثر أنواع التدريب المتعارف عليها والذي يمارس اليوم. ونتيجة لذلك، فقد تطورت ممارســة التدريب العملي بشكل دراماتيكي في التســعينيات (S1990) إلى الحد الذي ظهر فيــه التدريب العملي في القيادة، والتدريب العملي في الحياة، والتدريب العملي التنفيذي، والتدريب العملي في المستقبل الوظيفي، فجميعها ترى كنظم خاصة للوظيفة تختلف عن ذلك التدريب الذي يقدمه مستشــار تطوير المنظــمات (Schein, 2006A). ويحدد بوش وبينــت (2009) Bennett & Bush على الأقــل أربعة أنواع مختلفة من التدريب العملي وهــي المتعارفة في المنظمات: (١) التدريب العملي في تطوير القيادة، ويركِز على "المقدرات العالية أو المرشحين في خطة التعاقب الوظيفي " (٢) التدريب العملي للمستقبل الوظيفي، ويســاعد في "استكشــاف وظائف التدرج في المســتقبل أو الخيارات بين الوظائف، أو تغيير الوظائف، أو التقاعد " و(٤) والتدريب العملي التنفيذي لقيادات المنظمة في الوظائف التي

بالمســتوى الأعــلى (P.3). وإن كثيراً من المراقبين الآن يوصــون بالتدريب العملي للمديرين أيضاً، مع ملاحظة، أن هناك فوائد مهمة للموظفين وللأداء التنظيمي العام، وذلك حين يقوم المديرون بدور نشــط في مساعدة الموظفين للنمو والتطور (Hunt & Weintraub (2002، وإنه برغم تطور المدير كمدرِّب، فإن هذا القســم (من هذا الكتاب) ســوف يناقش بشكل رئيــسي المدرِب العملي الداخــلي والخارجي والذي ليس لديه علاقــة مدير – وموظف مع الشخص الذي يخضع للتدريب العملي.

هذا ويمارس التدريب العمــلي لمختلف الأغراض وإن مدربي التدريب العملي يطوِّرون أدوارًا مختلفــة وأســاليب اعتمادًا على حاجــة العميل. في المثال الذي تــم به افتتاح هذا الفصل، فإن آن Ann عملت مع مدرِب عملي في عدة مجالات لتحسين فعاليتها في العمل، وهو هــدف عمومي للتدريب العمــلي. والتدريب العملي هو عملية يســاعد فيها الفرد شــخصًا آخر: ليطلــق فيها مقدراته الطبيعية... وليزيد من إحساســه بالمســؤولية الذاتية وامتــلاك (أو الســيطرة على) أدائــه باعتباره المــدرّب العملي لشــخصه، وللتعرف وإزالة المعوقــات الداخليــة للإنجاز (Maclennan, 1995 -P.4) وبمعنــى آخر، قد يكون المدرِب العملي لوحة صوتية، ويسأل أسئلة ويوجه النقاشات عن طريق عملية يمكن للفرد بموجبها أن يتعلــم تقييم الذات وأن يعمل خلال الإجراءات والمعوقات. ويتضمن التدريب العملي التنفيذي مســاعدة العميل للتحســين، " في مقدراته لإدارة المنظمة - التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة؛" "ومقدرة العميل في إدارة الذات وإدارة الآخرين"؛ "ومقدرة العميل في مســتقبله الوظيفي أو مســتقبلها الوظيفــي"، والمقدرة على " تحســين فاعلية المنظمة والفريــق" (Kilburg, 1996, P.140). وقد يســاعد المدرب العمــلي العميل لتطوير رؤية ذاتية للمستقبل، ويحدد الخطوات تفصيلياً أين العميل اليوم؟ وأين هو أو هي يفضَل أن يكون، ويحلِّل المعوقات الداخلية والخارجية والحواجز لتحقيق تلك الرؤيا، ولوضع أهداف قصيرة وطويلة المدى. ويكتب ويذرسبون ووايت (Witherspoonn& White (1996 أنه يوجد عددٌ من أدوار التدريب العملي اعتماداَ على أهداف العميل:

- التدريب العملي للمهارات (التعلم يركز على مهمة محددة).
- التدريب العملي للأداء (لتحسين مهام وظيفة العميل بشكل أوسع).

• التدريب العملي للتطوير (لتطوير دور العميل في المستقبل).

• التدريب العملي لأجنــدة المدير التنفيذي (يقوم المدرِب العملي كطرف ثالث بمراقبة ومساعدة المدير التنفيذي في اتخاذ قرارات إدارة الأعمال).

إن كثيريــن يتســآلون عن الاختلاف بــين التدريب العملي والعــلاج. وفي النهاية، إنه في العلاقات حيث شخص ما يتواجد هناك كطرف خارجي لمساعدة الشخص الآخر فإن العلاقة العلاجية والاستشارية تطفو بسهولة على السطح. وبرغم ذلك فإن المدرب العملي والمعالج الاختصاصي يختلفان بشكل جوهري في الطريقة التي يستخدمونها في العمل مع العميل، إن مدربي التدريب العملي يرون أنفسهم شركاء، وأنهم مستعدون للعمل بالتعاون مع العميل لإيجاد حل لتحدٍ مثير للاهتمام. إن القضايا التي يتعامل معها المدرب العملي والعميل نادرًا مــا تكــون بينً الخيارين الحياة أو المــوت، لذلك فإن المدرب العملي يســتخدم مدخلًا أقل تشخيصًا وتحليلاً. (Grzki & Allan, 2005, P.28).

كــما أن أهداف التدريــب العملي مختلفة عن تلك التي في العــلاج الطبيعي، وعموماً، فإن التدريب العملي يميل إلى التركيز الأكثر على مهارات العميل ومقدراته في العمل وكيف أنه يمكن أن يصل إلى أهداف المســتقبل بفاعلية أكثر. (Stone,2007) وأقل درجة بالنســبة لحالاته النفســية أو تحليل مشكلات الماضي. وكما يقول جوينز Goins (2003) إن المدرِب العملي يُوظَّف للمســاعدة في تصميم مستقبل الشــخص أكثر منه التعايش مع الماضي مرة أخرى. (P.36) وإن المدرِب العملي قد يســاعد العميل في الكشــف عــن " الإمكانات التي لم يتــم طرقها" بما يســاعده أو يســاعدها ليكون أكثر كفاءة في توليد الطاقــة " ذاتيًا أو أن يكــون منتجــاً" مقابل أخصائي العلاج الــذي يركز أكثر على أحداث ماضية) والكشــف عن مادة ليــس بها وعي من قبل. ويكتب ليفنســون Levinson (1996) إن التدريب العملي لا يســمح بالوقت لتحالف علاجي (P.115) وإن أســلوب ليفنسون Levinson هو التركيز عــلى الظروف الراهنة حين تتم معالجة أنماط في ســلوك المدير التنفيذي والتي تُســهِم في المشــكلات الحالية. إن التدريب العملي للتنفيذيــين بالذات يقدِّم تحديات فريدة للمدرب وإن العلاقة في التدريب العملي مع أنها عمومًا علاقة شخصية فإنها تخص كل المنظمة بما في ذلك أهدافها وإستراتيجيتها وثقافتها وسياساتها. وهكذا فإن المدرب العملي يجب أن يكون

ماهرًا في تفهم سياسة وثقافة المنظمة وذلك حين يقوم بمساعدة العميل ليحقق المخرجات المرغوب بها وغالبًا فإن المدرب العملي ليس فقط مدرِبًا بل هو أيضًا مستشار:

إن المدرِب العملي اليوم هجين من هذه الأنواع وإن الساحة التي يعملون بها هي كامل نظـام إدارة أعمال المنظمة الاجتماعي والفني وهكذا، أنه هو أو هي يجب أن يكونوا ذوي مهارة في ربط فروع المكونات الفلسفية المنتظمة من حيث العناصر السياسية والاجتماعية والإستراتيجية" (Lynos,2006,P.15).

وكــما هو الحال في مجال تطوير المنظمات عمومــًا، لا توجد درجة علمية خاصة كأحد المتطلبات أو الشــهادات المطلوبة لكي يكون الشخص مدربًا عملياً، مع أن برامج الشهادات تتوافر بشكل متزايد. كما أن المطبوعات والمنظمات المهنية مثل مجلة (الاختيار) وهي مجلة للمــدرِب العملي المحترف، وقد بــدأت في عام (٢٠٠٣) ويمنع اتحاد المدربين العملي العالمي The International Coach Federation يمنح شهادات للمدرب العملي، كما أن Coach Ville وهي شــبكة عالمية للمدربين المهنيين تمنح شــهادات مهنية للمديرين. إن التدريب العملي الجيد نشاط بين الأشخاص في مستوى عالٍ. وأن المدربين الأفضل هم الذين:

- لديهم مهارات اتصال جيدة.
- يوفرون التشجيع والدعم (لمن يدربونهم).
- يبنون بيئة إيجابية.
- يتمتعون بنشاط (وهمة).
- يدعون الناس يكتشفون أنفسهم بأنفسهم (Throne, 2004, Pp64 -105)

هــذا ولقد طــوّر إنيس Ennis وزملاؤه (٢٠٠٧) بيانًا شــاملًا بالمقــدرات خاصة لمدربي التنفيذيــين، والتي تتضمــن كمثال مهارات مثل المقدرة على توجيه أســئلة جيدة؛ ومعرفة بأســاليب القيادة، والنظريــات، والمبادئ؛ وتأكيــد الذات، والثقة بالذات، والحساســية في العلاقات بين الأشخاص. وإنه بالنسبة لمدربي التنفيذيين فإن الحكمة/ الفطنة في إدارة العمل مهارة مهمة بسبب ما يقول عنه أورنستن Orenstein (2002): إن التدريب التنفيذي العملي لا يقدم فقط لمصلحة الفرد، بل إن كل حل فردي هو حل تنظيمي يتم في وقت واحد مع ما

يقدم لمصلحة الفرد (P.372). هذا وإن عملية التدريب العملي تتبع عملية تطوير المنظمات والتي تمت معالجتها في هذا الكتاب. أولاً، إن المدرِب العملي والعميل يتقابلان لتصميم عقد للتأكـد أن العلاقــة تقابل التطلعات / أو الحاجة لكلا الطرفــين (المدرب والمتدرب). وقد لا يكون حل التدريب العملي مناسبًا مثلاً، إذا كان العميل غير راغب للتدريب العملي أصلًا أو أنه مجبر أو هناك ضغوط عليه لتلقي التدريب العملي .(Gauthier, & Giber 2006) إن العقد يســتعرض الأهداف والوقت للعلاقة في التدريب العملي كما يوضح بجلاء اهتمامات أخــرى مثل وظيفة ودور المــدرِب العملي، وعمّا إذا كان وكيف يمكــن للمدرِب العملي أن يتحدى العميل، والسرية، وكيف أنهما ســوف يقيمان التقدم (في علاقاتهما). (Megginson & Clutterbuck 2005). وقد يســتخدم المدربون عددًا من أساليب الحل الفنية والتي تم شرحها هنا في هذا الفصل وما بعده، بما في ذلك إدارة نظام للتقويم وذلك باستخدام أدوات أحادية، أو يجمعون ٣٦٠ تغذية مرتدة ويقدمون تســهيلات للعميل باســتخدام أســلوب المحاكاة ولعب الأدوار وأكثر من ذلك. ليس المهم نوع الحل المستخدم، فإن المدرب العملي ســوف يقوم دائمًا بالبدء بمناقشــة تدريبية عملية لاكتشــاف حوافز العميــل للتغيير وإلى المســتقبل المرغوب فيه. ويلاحظ هدسن (1999) Hudson أنه يجب على المدربين توجيه أسئلة تثير تفكير العميل، والمساعدة لتسهيل المناقشة والتأمل في قول العميل، إلا أنه ينبغي على المدرب أن يتحاشى السيطرة على المناقشة أو أن يفرض "بناء" أو أساسا أكبر مما ينبغي. ويمكن للمدرب أن يســاعد خلال المحادثة تشــجيع وضع الأهــداف والتخطيط التجريبي. هذا وإن بعضًا من المدربين يقدمون بين الدورات واجبات منزلية للعملاء لدراســتها والنظر فيهــا، وفي كل دورة تالية قد يرغب العميل الإبلاغ عــن النتائج (عن الأعمال التي قام بها) أو التأمل في أي تغييرات أو أفكار جديدة حصل عليها بعد الدورة التدريبية الســابقة. كما أن كثيرا من المدربين بعد اكتمال الارتباط يقومون بعملية التقويم لتحســين ممارســتهم في التدريب العملي، ويطبقون تغذية مرتدة عن الأسلوب والإجراء الذي اتبعه المدرب العملي. هذا ويقدم بينت وبوش (Bennet&Bush (2009, P.4 خمسة توجهات في مجال التدريب العملي التنظيمي، هي كما يلي:

١- الحاجة إلى التدريب العملي المتزايد والمتغير. إن التدريب العملي آخذ في التوســع كطريقة لتطوير الفرد ويقدم بكثرة لعدد كبير من الموظفين ممن هم دون مستوى كبار التنفيذيين.

٢- لقد تطور التدريب العملي كفرع من العلوم والمهن؛ وإن التدريب العملي اكتسب التوعية به كخيار تطويري وأصبح مجال تخصص في الموارد البشرية وتطوير المنظمات. وإن الكثير من العملاء بدؤوا يشترطون أن يحمل المدرب العملي شهادة مهنية من إحدى منظمات التدريب العملي التي سبقت الإشارة إليها.

٣- الطلب لتأثير يمكن قياسه وكذا الزيادة في الجودة، وكلما استثمرت المنظمات أكثر في التدريب العملي كخيار لتطوير التنفيذيين، والمديرين والمهنيين، فإنها تطلب بشكل متزايد بعض الشواهد في النجاح أو النتائج.

٤- إن عدد وتأثير المنظمات المهنية يتغير: فلقد أشرنا من قبل إلى الاتحاد العالمي للتدريب العملي؛ لكن زيادة على ذلك فإن كثيرًا من المنظمات أدخلت دورات في التدريب العملي كجزء من المؤتمرات السنوية، ودورات تدريبية للممارسين، أو مقالات في مجالات مهنية متخصصة في التدريب العملي.

٥- أصبح التدريب العملي سلعة: لقد بدأت المنظمات تعمل على استقطاب أو عمل ارتباطات منتظمة في التدريب العملي، وشراء خدمات التدريب العملي تمامًا كما يفعلون ذلك مع خدمات مهنية أخرى.

ويضيفان أن عددًا من الاتجاهات سوف تؤثر على ممارسات التدريب العملي في المستقبل، مثل استخدام التقنية للتدريب الواقعي والتدريب للمجموعات والفرق، كما أن هناك وعيًا ثقافيًا عالميًا متزايدًا وعلاقة ذلك بعملية التدريب العملي.

التوجيه الوظيفي:

تزداد برامج التوجيه الوظيفي في الانتشار بالمنظمات (غالبًا حين يتواجد عدد كبير من العاملين كبار السن والذين على أبواب التقاعد ويحملون معهم معرفتهم والخبرة المؤسسية) والموجه الوظيفي هو مستشار، وناصح، ومدرس ويعمل عادة على نظام واحد إلى واحد. ويعرِف ماكلينان Maclennan (1995) الموجه الوظيفي " إنه شخص جاهز لمن يقوم بالأداء (الموظف) ليتعلم منه" (P.5) باعتباره – أي الموجه أنه مدرس، وقدوة، وخبير. وإنه في بعض الحالات، فإن الموجه الوظيفي قد يعرض كيف يتم إنجاز المهمة وتقديم أمثلة،

ويتابع منجز العمل كيف يكمل المهمة أو تقييم عملًا تم اكتماله ثم يوفر التغذية المرتدة أو التقييم حول كيف تم إنجاز ذلك العمل. وفي أمور أخرى، فإن مهارة القدوة قد تكون ذات أهمية متدنية. وفي كلتا الحالتــين فإن التوجيه الوظيفي يتطلب عادة علاقة خبير-بمتدرب، وإنها في حالات قليلة علاقة مع خبير تغير "مســتخدم" أو مستشار خارجي. ويحتمل اليوم أن يكــون المتدرِب على عدة علاقــات تدريبية وظيفية مع عدد من الموجهين داخل وخارج المنظمة بما يمثل شــبكة من الناصحين ممن يقومون بــأدوار متعددة ويوفرون منظورًا من اتجاهات متعددة. (Whiting & Janasz De، 2004).

إن برامج التوجيه الوظيفي تقصر من مدّة مسارات التعلم، وتسرِع التقدم الإداري بــين الأخصائيين، وتجد أجيالًا جديدة من القياديين أن الأدوار قد تتداخل بشــكل كبير وكذلك التعريفات، إلا أن التدريب العملي والتوجيه الوظيفي يختلف أساسًــا في درجة الخــبرة في أخصــائي التســهيل ومحتوى المعرفة التــي تقدم للموظــف المتدرب ويميل التوجيــه الوظيفي إلى التركيز عــلى تطوير المهارة لدى المتعلِم وذلك بشــكل أكثر من المدرِب العملي. وعلى نقيض المدرِب العملي، قد يقدِم الموجه الوظيفي نصيحة واضحة، أو توجيهًــا بدلًا من الانتظار للموظف المتدرب حتى يجد الإجابة عن طريق اكتشــاف الذات (Stone, 2004).

إن لــدى بعــض المنظمات برامج رســمية في التوجيــه الوظيفي في حــين أن آخرين قد يشــجعون التوجه الوظيفي لكــن يتركون ذلك للموجه الوظيفي وحــده وللمتدرب وذلك لتطويــر العلاقــة فيما بينهما. ويوصي كل من فنكلســتين وفوجــل Vogel &Finkelstein (2011) بســبع إســتراتيجيات للموظف المتدرب مع الموجه لاســتخدام وتطوير علاقات في التوجه الوظيفي:

١- طــوِّر مقدرتك في التمييز، كن جــادًّا لتتبع ومعرفة الطرق التــي اتبعها آخرون، ما هي التجارب التي قادتهم للنجاح، وكيف تغلبوا على التحديات.

٢- طوِّر جهاز الكشف- أي "الرادار" لديك باتجاه الموجه الوظيفي، محاولًا إيجاد طرق لبناء علاقات مع الآخرين ممن لديهم بمختلف التجارب المتنوعة مما لديك.

٣- كن شجاعًا وسباقًا في العمل وصاحبَ مبادرة في البحث عن الآخرين "للتعلم" وفي توجيه الأسئلة.

٤- طـوِّر مهارات اجتماعيـة، وقم ببناء الثقة مع الموجه الوظيفـي لكن أيضًا احترم وقتهم والاستثمار في شخصك.

٥- اعمل بشدة مع سعيك للتميز، وأن تكون لديك معايير عالية لجودة عملك.

٦- أظهـر رغبـة للتعلم، وأن تكون متفتحًا لإمكانية شـغل وظيفة غير مريحة خاصة لعدم معرفتك بها وحينها تسأل عن المساعدة.

٧- حاول تنمية علاقات زمالة، وكن مستعداً للتغيير عبر الزمن في العلاقة بين الموجه الوظيفي والمتـدرب، عندما تصبح أحد الزملاء الذين يدعمـون بعضهم الآخر ويعيدون لمدربهم بعض مما قدمه لهم.

التغذية المرتدة ٣٦٠:

إن نظـم المصدر المتعـددة، أو التغذية المرتدة (٣٦٠) ما هـي إلا طرق يمكن للأفراد أن يتلقوا من خلالها التغذية المرتدة من سلسلة كبيرة من الأفراد الذين يعملون معهم. وإن هذا النوع من التغذية المرتدة يمكن أن يكون مصدرًا قويًا للتأمل أو التفكير الشخصي والتغيير، وأن ذلك أصبح مرغوبًا فيه بشكل متزايد في التسعينيات (S ١٩٩٠) بسبب التوجه في ذلك الوقت نحـو جمع تغذية مرتجعة أكثر عن العميل وكذلك أيضًا بسـبب مقالـة في مجلة Firtune التـي أعلنت أن التغذيـة المرتدة (٣٦٠) يمكن أن تغير حياتك (أي حياة الشـخص) (1994, Furth&O'reilly) وإن بيانات التغذية المرتدة تجمع عادة باستبيانات كتابية (بالحاسب أو قلم الرصاص والورقة)، برغم أن المقابلات بين اثنين أيضًا هي طريقة تسـتخدم عادة للبحث والحصول على التغذية المرتدة، وإن معظم نظم ٣٦٠ مجهولة المصدر. وعمومًا فإن التغذية المرتدة (٣٦٠) تستخدم في التطوير الفردي، وغالبا يكون ذلك للمديرين والقيادات في المنظمة لكن بعض المنظمات تسـتخدم التغذية المرتدة (٣٦٠) خلال عملية تقويم الأداء السنوي أو حلـول الفريق (,Lepsinger 1997و Lucia ,). وإن نفس موضوع التغذية المرتدة يمكن أن يتغير بشكل واسع بين مختلف الطرق كما يمكن أن يتفاوت من تغذية مرتدة مطلوبة حول

الصفات/ الميزات الشــخصية، أو المهارات في العلاقات بين الأشخاص والأداء في الوظيفة. وإن كثيرًا من المنظمات تصمم استبانات التغذية المرتدة حسب الغرض بحيث إنها – أي الاستبانة تعكس قيم المنظمة أو صفات القادة المرغوب فيها. وبصرف النظر فإن العامل المشــترك بين كل المداخــل أنهــا جميعًا تتفق في مجموع المصادر المتعددة للبيانــات. وإن هذه الطريقة، بالمقارنــة مع مجموعه صغــيرة من تقييمات التغذية المرتــدة أو المقابلات مع فرد واحد أو اثنــين من الأفراد، فإنها توفر العديد مــن الفوائد. وإن الفكرة من التغذية المرتدة (٣٦٠) أن " الملاحظات التي يتم الحصول عليها من المصادر المتعددة سوف تؤدي إلى نتائج أكثر صحة واعتمادية (ولذلك فإنها ذات معنى وفائدة أكثر) بالنســبة للفرد " (Church & Bracken, 1977, P. 150). وحين يوفر الزملاء، والمرؤوسون، والمشرفون والعملاء، وآخرون تغذية مرتدة حول شــخص أو أحد الأفراد، فإن ذلك الشخص يمكن أن يلاحظ موضوعات عامة وتقويمات ثابتــة ومتناغمة تتجاوز موقع أي فرد أو أي علاقة. وإضافة إلى ذلك، إنها قد تكون تعليمية لفــرز التقييمات بنوع من التجاوب في التعلم عما كانت التغذية المرتدة من الزملاء تختلف عن تلك التي من المشرفين أو المرؤوسين. كذلك، فإن بعض المجموعات ربما يكون لديها فرصٌ أكبر لملاحظة سمة معينة أكثر من الآخرين. مثال لذلك، قد يكون لدى المرؤوسين بيانات أكثر عــن قدرات المديــر القيادية، وأن الزملاء قد تكون لديهم فــرصٌ أكثر لملاحظة مقدرة المدير للعمل على كل المنظمة بشكل تعاوني (Brutus & Fleenor & London, 1998)، هذا وإن الأفراد يمكنهم الحصول على تقييم شامل حول فعاليتهم المهنية من عدد متنوع من الزملاء. إن الفرضية هي أن عملية التغذية المرتدة (٣٦٠) سوف تزيد من الوعي الذاتي لدى المتلقي. وإن التغذية المرتدة توفر أفكاراً في كيفية أن ينظر الآخرون إلى سلوكيات ومهارات الشخص، وأن ذلك سوف يسمح لهم بمقارنة المفاهيم عن أشخاصهم بما ينظر إليهم الآخرون. وإن ذلك يمكن أن يعطي مفهومًا لمجالات يكون المتلقي فيها راغبًا في النمو والتطور.

وهكذا، فإن التغذية المرتدة ٣٦٠ تميل للعمل بشــكل أفضل حين يرى المُقَيِّم والمُقَيَّم أن التغذية تطويرية. ويميل الأفراد للتفاوت بشــأن كم من التغذية المرتدة التطويرية ســوف يقبلونها. فإذا كان الأفراد الذين يســعون إلى التغذية المرتدة على اســتعداد للنظر في ذلك، ويرون أنها – أي التغذية – مهمة لنجاحهم شــخصيًا ومهنياً، ويرون أنها مهمة أيضًا لتفهم كيــف يكون النظر إليهم من جانب الآخرين، فإنهم مــن المحتمل جدًا أن يتخذوا التغذية

المرتــدة بجدية وأن يتخذوا إجراء/ عملًا يقوم على هذا الأســاس. وإضافة لذلك، فإن كيفية استخدام التغذية المرتدة وكيفية تقديمها له الأثر الكبير على كم من التغذية هي التي يقبل بها الأفراد. وقد لاحظ كوبر وبوجسن وسيلفرمان (Silverman Pogson& Cober, (2005 أن استخدام التغذية المرتدة (٣٦٠) أثناء عملية تقويم الأداء قد يحفز المشاركين لكي يرفضوا، ويقاوموا، أو يناقشوا التغذية المرتدة السلبية، بسبب أنه قد تكون هناك نتائج أكثر خطورة لتقويم الأداء. وإنه في الوقت نفسه، إذا لم تكن هناك نتائج بالنسبة للفرد، فإنه سيكون من الميسور تجاهل التغذية المرتدة وتحاشي اتخاذ إجراء (حيال ذلك). (London & Smither & Adsit 1997).

وكتب أنطونيــوني (1996) Antonioni أن هناك خمســة مخرجــات (نتائج) إيجابية لعملية التغذية المرتدة الناجحة:

١ - وعي متزايد بتوقعات من يخضع للتقويم:

إن التغذية المرتدة (٣٦٠) يمكن أن تســاعد في تبيان ما لم يتم اكتشــافه، أو الفرضيات المضمنة والتوقعات التي لدينا عن الواحد تلو الآخر.

٢ - تحسين في سلوكيات العمل والأداء:

ويرى أنطونيوني (1996) Antonioni أن البحث أوضح تحسن عظيم حين تتم مراجعة بيانات التغذية المرتدة مع مدرب عملي كفء/مدرب، يمكن أن يســاعد المشاركين في تحليل التغذية المرتدة ويصمم خططًا للعمل.

٣ - تخفيض المسائل التي لم تتم مناقشتها:

حيث إن لدى المقيمين عادة طريقة مجهولة (بغير مسمى) لتوفير التغذية المرتدة حول الأشــياء التي عادة قد لا يكونون ناقشــوها بشكل علني، فإن عملية التغذية المرتدة (٣٦٠) تقدم طريقة مناقشــة هذه الموضوعات، والتي يمكن أن تتم شــخصيًا باتباع عملية التغذية المرتدة. ويقترح دووا (1997) London وآخرون أن التغيير والتحســن الشــخصي ســيكون أعظم حين يناقش المُقَيِّم والمُقَيَّم التغذية المرتدة.

٤ - زيادة في فترات مراجعة تقويم الأداء ٣٦٠ - درجة غير الرسمي:

إن عملية التغذية المرتدة ٣٦٠ لها إمكانية تحطيم الجدران - لو جاز التعبير - بالمنظمات وهي التي تمنع الزملاء من المشــاركة بأمانة في مناقشــة التغذية المرتدة مع بعضهم الآخر. وإذا تــم ذلك بشــكل جيد، قد يتعلــم أعضاء المنظمة كيف يمكن إعطاء واســتلام التغذية المرتدة بشكل متكرر وبطريقة غير رسمية.

٥ - الزيادة في تعلم الإدارة:

قد يرى مجموع المديرين نماذج في الاســتجابات تبين كيف أن المنظمة كنظام قد تحتاج للتغيــير إضافة للتغيير الشــخصي لكل فــرد آخر. وإنه كحل فردي، فــإن أخصائي التغيير أو المهني قد يســأل للمشــاركة في جمع بيانات التغذية المرتدة وتقديم المعلومات إلى الفرد. وإن ممارســات المقابلة التي تم شرحها في الفصل السابع يمكن أن تنطبق في هذه الحالات، وأنــه عند تقديم التغذية المرتــدة للفرد، فإن بعضًا من التوصيــات في الفصل الثامن حول تجميــع التغذية المرتدة وتقديمهــا تنطبق أيضاً. إن قيام اجتماع التغذية المرتدة لتشــجيع التأمل في موضوعات مشــتركة، وإقرار بمواطن القوة، واعتراف بالمقاومة، ومواجهة مســائل صعبــة جميعها جوانب ذات علاقة واهتمام بالنســبة لاجتماع التغذية المرتدة واســتخدام عملية (٣٦٠).

التخطيط للمسار الوظيفي:

في ظــل البيئة الحالية من إعادة الهيــاكل التنظيمية، والتحالفــات والانحيازات، والعمالة الخارجية، والاتجاه إلى تقليص حجم المنظمات، فقد تغير مفهوم المسار الوظيفي. وإن ما كان واضحًا ومستقرًا من مسارات المسار الوظيفي التصاعدي قد تغير بعد ظهور الهيكل التنظيمي الأفقــي كما حدث تغيير في أبعاد المســؤولية، وزيادة في التنقل الوظيفــي، التدوير الوظيفي، وقيام تنظيم فرق العمل وكثير غير ذلك. لقد تغير مفهوم المسار الوظيفي عما كان سابقًا مثل توقعات الانتقال لأعلى مســتويات الإدارة (المديرين) بالنســبة للأفراد الذين يريدون التوازن بــين العمل والعائلة أو مقاومــة النقل المتكرر في العمل (Stumpf, London,1986). إن كثيراً ممن هم في منتصف المسار الوظيفي وفي أواخر المسار الوظيفي والذين لهم خدمة طويلة في

ذات المنظمة يجدون الآن أنفســهم مواجهين بفرضيات وتوقعات جديدة حول العمل والمسار الوظيفــي، وإنه نتيجة لذلك فإن الانتقال/التحــول يمكن أن يكون عنصرًا ضاغطًا عليهم. ولقد قامــت الكثير مــن المنظمات داخليًا بتطوير نظم المســار الوظيفي وعملــت على الترقية من داخل المنظمة، وتوفير فرصًا للتحــرك إلى أعلى (Gutteridge,'Leibowitz,'Shore,1993) كما أن بعضها – أي المنظمات لجأت لتوظيف مستشارين في المسار الوظيفي (Niles, 2005) وقد نشأت فكرة نظام تطوير المسار الوظيفي تنظيميًا من اهتمام المنظمة في إحداث توازن بين ما يطلبه الموظفون لتطوير حياتهم الوظيفية والتنمية الذاتية وبين ما تحتاج إليه المنظمة في ضوء أهدافها الإســتراتيجية. ومع ذلك، فإن معظم المنظمات لا تزال تعتقد أن المســؤولية الرئيسية لنمو وتطوير المسار الوظيفي تظل على الفرد/الموظف. فرضًا تقليص وإعادة الهيكلة في البيئة التنظيميــة الحاليــة، تتغير إلى فكرة المســار الوظيفي، وتغيير في "عقد الاســتخدام"، فإن ذلك يعطي مفهومًا معقولاً للأفراد أكثر من ذي قبل وهو أن يكونوا ذوي وعي لخططهم وتطويرهم الذاتي. وإن برامج تطوير المســار الوظيفي وحلول بين اثنين يمكن أن تســاعد الموظفين في ظل التحول الإجباري مثل التحالفات وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة. وأنهم أيضًا يمكن أن يساعدوا الموظفين أن يختاروا مسبقًا اتخاذ إجراء تحسبًا لأي انتقال قد يحدث مستقبلاً (سعيًا لمهارات جديدة وذلك للتخطيط لوظيفة جديدة).

النظرة التقليدية: مراحل المسار الوظيفي

لقــد ركزت الأبحــاث والكتابات حول تطوير المســار الوظيفي على التطــور الرأسي في تحولات المســار الوظيفي طوال حياة الموظف (العملية)، برغم أن البحوث الحديثة تشــير إلى أن هــذا المفهوم قد مــضى عليه الزمن. انظر إلى كتاب شــين (1978) Schien- بعنوان ديناميكية المســار الوظيفي (Career Dynamics) حيث يســتعرض فيه تســع مراحل في حلقة المسار الوظيفي هي:

١- النمو، والخيال، والاستكشاف:

يحدث عندما يقوم الأفراد في هذه المرحلة باكتشاف خيارات المستقبل الوظيفي ويقومون بوضع خيارات تعليمية تقوم على أنواع المسار الوظيفي الذي يجدون أنه المرغوب فيه.

٢ - الدخول في دنيا العمل:

يســعى الأفراد (الباحثون عن العمل) أنهم يخضعون للمقابلة والتجربة للوظيفة الأولى (في حياتهم). كما يخضعون لتجربة تحولهم ليكون الفرد فيهم موظفاً، يعمل لصاحب عمل، ويجتاز التحديات ليكمل مهام الوظيفة الابتدائية (الأولى في حياته).

٣ - التدريب الأساس:

هنا يبدأ الشخص في تطوير مهارات الوظيفة، ليكون مساهمًا فعالاً. إنه في وضع تعليمي كعضــو مبتدئ بالمنظمة، يتعلــم ليس فقط مهارات الوظيفة لكــن أيضًا مهارات العلاقات الشخصية ذات الصلة بالزملاء والعمل معهم. إنه أو إنها قد يكون مهتمًا بشكل كبير بتطوير قدراته ويحقق توقعات الأداء من قبل المشرف أو الزملاء.

٤ - العضوية الكاملة في بداية المسار الوظيفي:

يواجــه الأفراد تجربة التكليف الوظيفي الأولى الرئيســية ليــس كمتدرب أو موظف تحــت التمرين. إنهم يتعلمون كيف يقبلون التكيــف مع العمل، وتعقيدات العمل مع زمــلاء العمل لفــترات ممتدة ويقيمون عما إذا كان هذا العمــل يعكس ما هم يريدون القيام به في المســتقبل أو عما إذا كانت وظيفة أخرى أو منظمة هي الأفضل وتناســبهم أكثر.

٥ - العضوية الكاملة، منتصف المسار الوظيفي:

يطور الأشــخاص ثقتهم بأنفســهم والثقة في القرارات وفي مهارات الوظيفة. وقد تكون لديهم مســؤوليات متزايدة وســمعة مهنية. وأنهم ينظرون كيف يستمرون حاليًا في مجال خبراتهم وكيف يستمرون في النمو والتطور.

٦ - أزمة منتصف المسار الوظيفي:

يبــدأ الأفراد في إعادة تقييم خيارات أو بدائل المســار الوظيفــي. وقد يقيمون قوتهم وضعفهــم ويفكــرون في ضوء أهدافهم في حياتهم وكيف أن حياتهــم الوظيفية تتفق أو لا تتفق مع تلك الرؤيا.

٧ - أواخر المسار الوظيفي:

سـوف يبدأ الأفراد بعمل طريـق يتفق وميولهم ويقوم على المرحلة السـابقة لتقرير الخطوات التالية. وإن أولئك الذين أخذوا بدور القيادة سوف يتعلمون كيف يديرون عمل وأداء المرؤوسـين ويقومـون بصنع قرارات ذات مدى عريض، في حـين أن الذين لم يختاروا طريق القيادة قد يطورون العمق والتوسع في مجال خبراتهم المتخصصة.

٨ - الانهيار(الرفض) وعدم الارتباط:

يبدأ الأفراد في تغيير الأدوار الوظيفية وربما يأخذون مسؤوليات أقل. ويحتمل أن يقوموا بتنمية رغبات متزايدة لترك العمل.

٩- التقاعد:

يتحول الأفراد من عمل يومي يسـيطر فيه العمل على كل الوقت إلى عمل غير مهم. وقـد يعيدون تقويم هوياتهم الشـخصية بمعايير لا تتصل بالمسـار الوظيفي ويحتمل أن يقـرروا كيف يسـتخدمون مهارات العمـل في مواقف أو في مواقع مختلفة. ويرى شـين Schien (1978) "إن الأفـراد في مهن مختلفـة يتحركون بمعدلات مختلفة خلال المراحل، وإن العوامل الشـخصية لها تأثير قوي أيضًا على معـدَل التحرك (P.48) وقد يبقى بعض الأفـراد في مرحلـة واحدة قـد تمتد لفترة من الزمـن، وأن البعض الآخر يجدوا أنفسـهم يتقدمون بسرعة عبر كل المراحل.

المنظور المعاصر: المسار الوظيفي بدون حدود:

إذا كان هـذا شرحًا ذا علاقة بتجارب تطوير المسـار الوظيفي لمعظم الموظفين، فإن كثيراً من المراقبين الآن يقترحون أن هذه النظريات حول المراحل لا تناسـب معظم الموظفين، وكما تطورت المنظمات، فإن مفهوم المسـار الوظيفي أيضًـا قد حدث له نفس الشيء- أي التطور. وكتب كابلي Capelli (2008) في الخمسـينيات (من القـرن الماضي) (1950S) حقًا أن النمو السريع للمنظمات واسـتمرار الحاجة للمديرين المهرة مما جعل هناك حاجة للمنظمات أن نعـزز مقدرتها للتعـرف على المواهب ذات المهارة مع السرعـة في تطوير الموظفين. ويلاحظ كابـلي Capelli " أن المسـار الوظيفي تقدمت في المنظمات بسـبب أن الشركات أصبحت لا

تســتقدم المواهب من الخــارج " – (أي خارج المنظمة) - وذلك نقلًا عن دراســة توضح أنه حــين يتقاعــد التنفيذيون فإن " (٤٠) في المائة منهم يكونون قــد عملوا مع الشركة لأكثر من أربعين عاماً" P.53. والترقية كانت هي القاعدة التي يمكن التنبؤ بها، مع اســتمرار عدد كبير من الموظفين في وظائفهم لأقل من ســنتين قبل أن ينتقلوا إلى دور آخر وهكذا ينتقلون لأعلى في مســار وظيفي واضح. ومــع مرور الزمن، فإن الطلب والعــرض للمديرين أصبح التنبؤ به ضئيلاً، وأن المنظمات خفضت اســتثمارها في (فعاليات) التطوير والتدريب الداخلي. وإنه مع التغييرات في تقليل القوانين في السبعينيات (1970S) والمنافسة العالمية الأعظم في الثمانينيات من القرن الماضي (1980S) أصبح من الصعب جدًا لإدارة المنظمة التنبؤ بدورة الحياة والطلب عــلى المنتجات، وإنه نتيجــة لذلك، فإن المهارات التي ســتكون لها الحاجة مســتقبلاً يجب تحديدهــا. وإنه بالتســعينيات (1990S)، فإن التوظيف من خارج (المنظمة) ســوف يرتفع حيث إن المنظمات تبحث خارجيًا عن مرشــحين من ذوي المهــارة المطلوبة، وأن فترة العمل في الوظيفة (عدد ســنوات الموظفين بقيت على ما هــي عليه مع إحدى الشركات) انخفضت بشــكل ملموس وأن قليلًا من الشركات هي التي تســتثمر بشــدة في تدريب الموظفين الذين ســوف يتركون العمل ليعملوا مع (صاحب عمل) منافــس، وإنه من جانبهم، يرى الموظفون فرصًا ضئيلة للتقدم في المسار الوظيفي. وإنه في بداية الألفية (2000S) فإن كثيرًا من الشركات استســلمت لتطايــر أو ارتفاع الحاجة للمواهب وأوقفت كلا النشــاطين التخطيط للمواهب وبرامج التدريب الداخلي، ووجد الموظفون أن الموقف لا يمكن التنبؤ به. وقررت المنظمات أن البرامج لسنوات طويلة لتطوير يخلق مفهومًا كاذبًا عن الدقة وأنه أصبح (لا يعني أي مفهوم عقــلاني) (Cappelli, 2008 - P.9) . ويلاحــظ كابــلي (2008)– Capelli أن (٣٠) في المائة من خريجي مدرسة إدارة الأعمال حديثًا لم يستطيعوا منطقيًا تحديد تحركهم الوظيفي التالي مــع مخدمهــم الحالي (P.95). وواضح، أن كثيرًا من المنظــمات وصلت إلى النتيجة أنه " ليس باستطاعتك الحصول على شركة ذات حركية إذا لم تعط الموظفين عقودًا للعمل طوال حياتهم العمليــة"، (Yeh,Casnocha,R.Hoffman, P.50,2013) ، مــما أدى إلى قيام بعض المؤلفين بالدفاع أو الترويج إلى "نموذج" رحلة في المهمة أو الوظيفة. ويجادل هوفمان وآخرون (2013) Hoffman أن عقد عمل جديد لمدة قصيرة لأدوار من ســنتين إلى أربع سنوات مستفيدة من روح الموظف التجارية تســاعد في زيادة بقاء الموظف بالخدمــة وإنه في بيئة العمل المتغيرة

والتي قد يغير فيها الأفراد مستقبلهم الوظيفي، أو الوظائف أو يختاروا الابتعاد عن العمل لأي فترة زمنية (مثل، رعاية الأطفال، إجازة دراسية، سفر، الحصول على درجة علمية متقدمة) فإن بعض الأبحاث تقترح أن الأفراد أصبحوا لا يتقدمون عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي بحسب الترتيب الموضح سلفاً، لكنهم بديلًا لذلك أنهم يتجولون في مراحل لو جازت الكلمة- بشكل سريع ثم يعودون إلى مراحلهم السابقة (S.E.Sullivan,1999). وإنه بديلًا من الافتراض أن الأفراد يتبعون مسارًا وظيفيًا محددًا ومعروفًا ويكون ذلك عبر المراحل التي سبق ذكرها. كما أن آخرين اقترحوا فكرة: المسار الوظيفي التي ليس لها حدود. "Arthur & Rousell 1996 –" - وهو يتجاوز أي وظيفة فردية، وأي مهمة وأي مهنة وأي منظمة. وإن التقدم في نظام المسار الوظيفي بدون حدود يعرف أكثر بتعلم معالم وقدرات مهارية بدلًا من العمر وعناوين الوظائف. ومع ارتفاع العمل بالعقد المرن، والعمل لجزء من الوقت، وعمل مؤقت في المشروعات، فإن الموظفين قد يختارون العمل باستقلالية، مستغلين الفائدة من مهاراتهم المتعددة والمتنوعة للعمل مع العديد من أصحاب العمل. وهكذا نظام المسار الوظيفي بدون حدود، يحتمل أن تكون الخدمة مع كثير من الشركات بدلًا من شركة واحدة، مع وجود ضمان أو أمن وظيفي ليس بسبب مدة الخدمة والولاء لفترة طويلة للمنظمة لكن بسبب قدرة الفرد على أداء العمل بنجاح ومساهمته بتحقيق الأهداف التنظيمية (S.E.Sullivan,1999).

إن مفهوم المسار الوظيفي بدون حدود داخل الشركة يعني أن الترقية / أو التحرك لأعلى ليس هو الخيار الوحيد للنمو والتطور، لكن يستطيع الموظفون تطوير مستقبلهم بالحصول على نوعيات من الخبرات في مجالات مختلفة. (مثال) محاسب مبتدئ في قسم المنتجات (A) قد لا يحتاج أن ينتظر لوظيفة محاسب أول لتكون مفتوحة أمامه للترقية، لكن قد يحصل على خبرة معينة في قسم المنتجات (B) وذلك قبل الانتقال لوظيفة أعلى في قسم المنتجات (C) حين تتوافر الوظيفة الشاغرة. وهناك شاهد أيضًا أن أجيالًا مختلفة من الأفراد يخضعون لتجربة المسار الوظيفي بطريقة مختلفة ولديهم توقعات مختلفة بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي. وإنه بحسب دراسة لكل من لانكستر وستلمان Lancaster&Stillman (2010)، إن الجيل الأكثر حداثة الذي يلتحق بالقوة العاملة (الجيل الألفي) لديه توقعات/(طموحات) أعلى بالنسبة لتطوير مستقبلهم الوظيفي، مع وجود (٨٢) في المائة من المستجيبين من هذا الجيل لاحظوا أن "تقدم المسار الوظيفي بطيء جدًا في جهة عملهم. (P.181). ويوصى المؤلفان أن يوفر أصحاب

العمل برامج دوران وظيفي يمكن أن تجعل من الميسـور تطوير المهارة وتوفير معرفة واسـعة يتـم الحصول عليها من الوظائف المتنوعة. هذا ويواجه الأفراد مختلف التحديات ويحتاجون إلى مختلـف النقاط في مسـتقبلهم الوظيفـي، وأن كثيراً يحتاجون إلى تعزيـز وهم يواجهون هـذه التحديات بجهدهم الخاص. وكما يكتـب أرنولد (Arnold (2001 إنه من منظور الفرد فإن إدارة المسـار الوظيفي تعني تقرير أو إيجاد الإجراء الأفضل العمل به" (P.120) هذا وإن ممارس تطوير المنظمات وممارس تطوير المسار الوظيفي يمكن أن يقدما دعماً في أحوال كثيرة للأفراد وذلك عن طريق حلول المسار الوظيفي للفرد. وتشرح الأقسام التالية أمثلة حلول ذات علاقة بالمسـار الوظيفي مثل (١) اختيار اتجاه مسـتقبل وظيفـي والتعرف على هوية العمل المرغـوب فيه، (٢) وضـع أهداف للحياة الوظيفيـة (٣) تطوير تحولات في المسـار الوظيفي وعلاقات استخدام جديدة.

اختيار اتجاه المسار الوظيفي والتعرف على رغبات العمل:

قـد يكون الموضوع الأكثر أهمية في بيئة العمل المعاصرة بالنسـبة للأفراد هو أن يكونوا ذوي وعـي وإدراك برغباتهم ومقدراتهم في المسـار الوظيفي التـي يتطلعون إليه. وقد تم إيجاد عدد من التقييمات مع خضوعها للاختبار لمسـاعدة الأفراد بخيارات المسار الوظيفي، مثل قائمة الخيارات المهنية (Vocational Preference Inventory (Vpi والبحث بالاتجاه الذاتيSearch Self-Directed (انظر Holland,1985,1997) ويكتفى بهذين الاسمين فقط. وتقوم القائمة (Vpi) على دراسة الرموز لـ Hollands Holland's Riasec Typology والتي تناقش أن أنواعاً من الشـخصيات تتطابق مع الرغبات المهنية والرضا. وإن الأبعاد السـتة في Riasec في الخيارات المهنية هي كما يلي:

- **واقعية:** خيار معالجة الماكينات، والأدوات والأشياء.
- **البحث:** خيار البحث للاستكشاف وإدراك ظواهر طبيعية واجتماعية.
- **فني:** خيار للموسيقى، والفنون، والنشاطات الأدبية.
- **اجتماعية:** خيار للمساعدة، والتعليم أو تقديم المشورة.
- **مغامر:** خيار لإغراء وإدارة آخرين.

• **متمسك بالأعراف:** خيار للمهام الروتينية والنشاطات المنهجية - أي حسب التسلسل والنظام.

ولقــد وجــد الباحثون في التقدم الوظيفي وفي دراســة الرموز أن الأفــراد قد يميلون إلى تغيير الوظائف والمسار الوظيفي، لكن يفعلون ذلك دائمًا في إطار رموز الفئة. كما أن بحوثًا ســابقة افترضت أن الأفراد هم أكثر قناعة بمســتقبلهم الوظيفي حين يكون ذلك المستقبل مطابقًا مع نوعية شخصياتهم (Holland) (1996). وإن مثل هذه الكشوفات من الرغبات المهنية، ســويًا مع التدريب العملي الفردي، قد يســاعد الفرد في التنبؤ أي أنواع المســتقبل يختار ويكون أكثر قناعة له.

تصميم أهداف المسار الوظيفي:

إن بعــض الأفراد قد لا يكــون لديهم إدراك متطور في مناطق القــوة والضعف لديهم، أو في خياراتهــم في العمل، لذلك فإن خيارات المســار الوظيفي قد تكون عريضة وتشــغل تفكــير الفرد، وإنه بدون انتباه واعٍ لتقدمهم في مســتقبلهم الوظيفي، فإن كثيرًا من الأفراد ينتهون في هذه المرحلة بالتحول من وظيفة لأخرى دون أهداف تساعدهم في تركيز الاختيار مــن بين الخيارات المتنوعة. وإنه بالنســبة لهؤلاء الأفراد فإن تمرينًا قبل ملخص الســنوات الخمــس (Laker & Laker ,2007) قد يكون نشــاطًا مفيداً. وإن الفــرد في هذا التمرين يتخيــل أنه بداية من اليوم تبدأ الســنوات الخمس، ثم يكتب شرحًــا أنه أو أنها أين تكون خلال الســنوات الخمس. ويتضمن/ الشرح كل شيء حري بالتسجيل، مثل درجات متقدمة، وثائق أو شــهادات تعليمية، وتجارب مهنية. ويقوم المشــاركون بتعبئة خطط عمل قصيرة وطويلة الأجل ويحددوا الموارد المطلوبة لكي يتمكنوا من مقابلة تلك الأهداف. إن نشــاط ملخص السنوات الخمس يشجع الأفراد على أن يديروا أنفسهم وبشكل يسبق التغييرات في مستقبلهم الوظيفي.

وإن أفــرادًا آخريــن قد يهتمون عما إذا كانوا ناجحــين في تقدمهم في حياتهم الوظيفية تمامًا كما هم يريدون، أو يقوموا بتطوير واســتخدام مهارات جديدة في وظيفة مختلفة، أو أنهم ينتقلون إلى مستويات تتضمن زيادة في المسؤوليات. إن مختلف الأفراد يحكمون على النجاح بطرق مختلفة، وإن ذلك يصبح اهتمامات فردية. وقد يلاحظون آخرين حولهم تتم ترقيتهم ويتعجبون عما إذا كان مســتقبلهم الوظيفي قد توقــف. هذا وتوجد غالبًا حاجة

لتطويــر روتين جديد، حيــث إن الطرق القديمة قد أصبحت لا تعمل بفاعلية. ويكتب هال Hall (1986) إن المهمة في بداية المسار الوظيفي هي تخفيض السلوك الاستكشافي وتأسيس روتين المسار الوظيفي، في حين أنه في منتصف المسار الوظيفي توجد حاجة لتجميد السلوك المعتاد وانطلاق رغبة الاستكشــاف (P.133)، وعلى كل حال، فإنه في أي مرحلة من المســار الوظيفي فإن الأفراد يمكن أن يشــعروا بالتجمد (الوظيفــي). وأنه مع هؤلاء الأفراد يصلح التدريب الرسمي (عن طريق برامج الجامعة أو حلقات نقاش مهنية) أو تدريب غير رسمي (عــن طريق التناوب الوظيفي أو التكليف بمهام جديدة في العمل) ويمكن تقديم مناســبة لإحياء الرغبة في الوظيفة وتسهيل مساهمات الشخص في العمل.

تطوير التنقلات في المسار الوظيفي وعلاقات استخدام جديدة:

قــد يســتفيد الأفراد في أواخــر حياتهم الوظيفية مــن فرصة مشــاركة آخرين حياتهم الوظيفية وخبراتهم الحياتية. وقد يكون التوجيه الوظيفي أو المشــورة هو الدور المناســب والمجــزي لهؤلاء الأفراد، وإن كثيراً مــن المنظمات طورت نظما في الموارد البشرية للموظفين في أواخر حياتهم الوظيفية وتقصير مدة عملهم إلى (٤ ســاعات يومياً، كما خفضوا أســبوع العمل والتعاقد لكن مع تمديد ترتيبات المشورة لفرد أو أكثر حسب الحاجة إلخ)، وهذا مما يسمح للموظفين ذوي الخبرة أن يبدؤوا مرحلة التقاعد لكن بما يسمح للمنظمة أن تستمر في الاستفادة من قدرات الموظفين ذوي المعرفة والخبرة. الملخص:

لقــد كانت الحلول الفردية تاريخيًا هي الأســاس في مجال التغيــير التنظيمي، برغم أن ذلك المفهوم قد توســع طوال تاريخ تطوير المنظمات ليضم الفريق والحلول على مســتوى المنظمــة ككل. هــذا وإن الحلول الفردية يقصــد منها تطوير النمو الــذاتي، والتغيير. وإن تجــاوب الأفــراد للتغيير يتفاوت، وعلى كل حال، فإنهم أي الأفــراد- يتبعون نمطًا في العمل عبر طريق مراحل انتقال هي: النهاية، والمنطقة الحيادية، والبدايات الجديدة. وإن الحلول الفرديــة يمكن أن تســاعد الأشــخاص في الإدارة عن طريق هذه التنقــلات وأن القوانين أو العقــود، والتقويمات، والتغذيــة المرتدة ٣٦٠ جميعها يمكن أن تقــدم معلومات للفرد عن أســلوبه أو أسلوبها وســلوكياته أو ســلوكياتها، وأيضًا منظور الآخرين نحو الفرد. وأن هذا يوحي بالتفكير في مواطن القوة والضعف في الفرد، كما أنه يشجع الأشخاص للتفكير في كيف

يمكنهم أن يتغيروا كما يشـاؤون. إن التدريب العملي يمكن أن يكون مصدرًا يوحى للعملاء بإيجاد مستقبل جديد غير مرغوب فيه وللخروج من فرصة المنطقة الحيادية وتأسيس بداية جديدة. وبالمثل، فإن التوجيه الوظيفي يمكن أن يسـاعد الأفراد على تعلم مهارات جديدة وأن يتأملوا في أفعالهم بمساعدة مستشار/ناصح. وتعكس حلول تطوير المسار الوظيفي تلك التحديـات التي يواجهها الأفراد في مختلف نقاط دورة حياتهم الوظيفية ويمكن مسـاعدة الأفراد وهم يصارعون من خلال اهتماماتهم المنفردة اعتمادًا على مرحلة حياتهم الوظيفية ورغباتهـم. وإن الحلول الفردية غالبًا هي جزء من إسـتراتيجية حلول كبيرة، خصوصًا حين تكون الاهتمامات التنظيمية الكبرى في موقف رهان، مثل فاعلية الفريق أو تصميم المنظمة. وسوف ننظر في الفصول القادمة هذه الحلول الخاصة بالفريق والتنظيم. انظر التمرين (٤) في الملحق للتمرين الخاص بالتدريب العملي للعميل.

قراءات إضافية:

- Bridges, W. (1980). Transitions. Reading, Ma: Addison-Wesley.

- Cappelli, P. (2008). Talent On Demand. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

- Goldsmith, M., & Lyons, L. (Eds.). (2006). Coaching For Leadership (2Nd Ed.). San Francisco,

Ca: Pfeiffer.

- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997). The Art and Science Of 360° Feedback. San Francisco, Ca: Pfeiffer

الحالة الدراسية ٤: النوع الفردي للأساليب في إدارة الحدائق

اقرأ الحالة الدراسية الخاصة بإدارة الحدائق وانظر في الأسئلة التالية:

١- مــاذا كان الغرض من هذا التقييم الأحادي لهذا الفريق؟ ماذا ينبغي أن يكون الغرض من الأداة الواحدة؟

٢- كيــف قامت لوري LORI بشرح الأداة ومعناها؟ ماذا تعتقد أنها فعلت جيداً، وماذا يمكن أن يكون قد تحسَّن في شرحها للعقد/القانون؟

٣- ما النشــاطات التي قامت بها لوري LORI لاســتخدام نتائــج العقد؟ هل تعتقد أنها كانــت ذات فاعلية؟ لماذا؟ ولمــاذا لا؟ ماذا كانت تقوم به مختلفًــا عن ذلك، إذا كان هناك أي شيء؟

٤- كيف تستجيب إلى سؤال تاي TAI في النهاية؟

٥- مــا نتائج هذا الحل بالنســبة لهذا الفريــق؟ ماذا تعلَّم الفريق من هذا النشــاط أو العملية؟ هل تمت مقابلة غايات العميل؟

إن إدارة الترفيه والمساحات الخضراء وحدائق المدينة في مدينة ميدوس The Franklin Meadows City Parks City and Recreation Department (هذه الإدارة) مســؤولة عــن أكثر مــن (٢٠٠) حديقة عامة تديرهــا المدينة، كما تدير ميادين جولف، وتســهيلات ترفيهية (أخرى). كما أنها تدير نظام ممرات المشي والميادين المفتوحة، ومعسكرات الصيف للأطفال، والشباب المراهقين، وكذا إقامة المباريات في دوري كرة القدم.

هــذا وإن كين Ken هو مديــر حدائق المدينة والترفيه. ويتكون الموظفون الذين يشرف عليهم مباشرة من ستة مديرين مسؤولين عن الدوائر الرئيسية في الإدارة وهم:

- كندي Kindy: مدير الحدائق العامة.
- تاي Tai: من مسارات الجولف.
- أرون Aron: مدير مراكز الترفيه.

• فليكس Felix من دوري كرة القدم والنشاطات الأخرى

• راشيل Rachel مدير تأجير الحدائق والفعاليات الخاصة

وقـد قـرر كين Ken في منتجع الإدارة "الفصلي" أن يدير نشـاط بناء فريق. وقد أجرى اتصالاً مع لوري وهي في إدارة الموارد البشرية وطلب منها بعض الأفكار (لهذه المناسبة).

"أريد أن أعمل شيئًا مغايرًا لما كنا نعمله، وهو مراجعة العمليات والهدف، ثم نذهب سويًّا للعشـاء". وشرح كين Ken متى تمت مقابلته مع لوري Lori. وبينما هذا الفريق عمل معًا لمدة (18) شـهراً، ونحن نعرف بعضنا الآخر جيدًا جداً، اعتقد انه سـيكون ممتعا لتجميعه بعض الشيء

ما الذي يحدث مع هذا الفريق والذي ترى أن يخضع للتحسين" تساءلت لوري.

"إنني أعتقد أن الفريق قوي جدًا في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص".

قـال ذلك "وأعتقد أن هناك فرصة أمامهـم لينفتحوا مع بعضهم الآخر، وعلى كل حال، أرى أن ذلك سـوف يسـاعد في التفاعل السـليم بين أعضـاء الفريق. إن لـدي الآن فقط العقد/القانون الذي يسـاعد هـذا الفريق. لقد تأهلت بالشـهادة في تقويم Team Type Alphabetassessment "قالـت لوري Lori "إنها طريقة لأعضاء الفريق ليتعلموا أكثر عن أسـاليب بعضهم في العمل كأفراد. وإنهم ما أن يأخذوا القانون، فإنني سوف أسجله وأطبع التقارير لكل واحد منهم - (أي من أعضاء الفريق).

"يبدو ذلك ممتعًا" قال كين Ken "لماذا لا ترسـلين لكل عضو في الفريق بريداً إلكترونياً ودعيهم يعرفون أننا تحدثنا وأنك سوف تقدمين المساعدة بشأن المنتجع.

"إنني أتوق للأمام لتقديم المساعدة" قالت ذلك

وقامت لوري Lori في اليوم التالي بإرسال البريد الإلكتروني إليهم.

أعزائي مديري إدارة الحدائق:

لقد طلب مني كين Ken أن أسـاعد في اجتماع الشهر القادم خارج المكتب والذي سوف نقـضي خلاله بعض الوقت في بناء الفريق. إن تقييم The Team Type Alphabet الذي

سوف نناقشه سوف يفيدكم بتحديد خيارات كل فرد منكم في الفريق. أرجو قضاء (15-20) دقيقة بأخذ الاختبار في الموقع الإلكتروني كما هو مبين في الكشف أدناه. وسوف أقوم بتزويدكم بنتائج كل فرد منكم في اجتماعنا خارج المكتب.

في المنتجع:

لقــد التحقت لوري Lori بالفريق متأخرة بعد ظهر اليوم الثالث من الاجتماع بالمنتجع لمراجعة القانون/العقد مع الفريق وسريعًا ما لاحظت أن الفريق متعطش بعض الشيء إلى اجتماع مطوّل، لكن المأمول أنهم ســوف يستمتعون بالتغيير في الخطوة التي قد جاءت بها لوري Loriمع النشــاط. لقد كان الفريق يجلس على عدة طاولات بشــكل حدوة الحصان (U). وأشــار كين Ken إلى لوري Lori لتبدأ حيــث قالت: " إنكم جميعًا تذكرون قبل عدة أســابيع حين أكملتم القانون Team Type Alphabet إننا اليوم سوف نراجع النتائج لذلك القانون لكل واحد منكم"

إن The Team Type Alphabet ســوف يفيدكــم بمعرفة ما هو أســلوبكم المفضّل في الفريق. وهذا لا يعني أنك دائمًا تسلك هذا النوع من الأسلوب في كل فاعلية، لكنه بالتأكيد يفيدك بمعرفة أســلوبك المفضل حين تكون عضوًا في فريق، ســواءٌ كان ذلك في بيســبول أو فريق عمل. وإنه حسب النظرية، فإنه توجد ستة أنواع من الأساليب الأساسية للفريق." ثم كتبت لوري Lori التالي على السبورة البيضاء في قاعة المؤتمرات:

النوع E: الطاقة Energy: ترغب في التناغم والتعاون في الفريق.

النوع C: الرقابة Cntrolling: يرغب أن يقود وأن يكون مركز الانتباه.

النوع Q: الهادئ Quiet: يلاحظ وأحيانًا يكون مترددًا ليشارك في مناقشات المجموعة.

النوع A: المؤكد Assertive: Forcefull، يتأكد أن منظوره أو منظورها يستمع اليه أعضاء الفريق.

النوع W: المتعجب. Wondering: يوجه الأسئلة، مأخوذًا بالنظرية والآراء الجديدة.

النوع D: المغرم بالتفاصيل Detailed: يستمتع بالبحث في البيانات ويركز على تفاصيل محددة بعينها.

قال أرون Aron أريد شراء (حرف متحرك) واستمرت لوري Lori بالقول " إن هذه هيٍ فقط شروحات أساسـية، لكن يوجد أكثر من ذلك لكل منهـم. وتوجد شروحات أكثر طولاً لكل أسـلوب في أوراق العمل التي معكم. وإن تعزيزكم سـوف يوضح أسلوبكم المسيطر/ المتحكم وأيضًا أسلوبكم الثانوي. وسوف أوزع هذه وأعطيكم لحظة للتفكير في ذلك.

وجلس الفريق لدقيقة يقلب في الأوراق التي تضمنها التقرير المطوَّل، ويراجعون بهدوء أسـلوب كل فـرد منهم، حتى قام كيندي Kindy بكسر جـدار الصمت بقوله: " الرقابة" لا يبدو هذا سليمًا بشكل ما. لا أشعر أنني أريد أن أكون دائمًا مركز الانتباه. ولماذا يطلق على ذلك "الرقابة" وعبس كينديKindy وأحدق نحو الفريق. " إن كل ذلك مدعوم بسنوات من النظريات التي توضح أن هذه هي خيارات أسـلوب الأشـخاص" قالت لوري Lori. "ويشير البحـث أنكم تميلون إلى عدم التغير كثـًيرا طوال حياتكم، برغم أن خياركم الثانوي قد تغير قليلاً".

إنه فقط "الرقابة" التي تبدو أنها شرح سلبي جدًا بالنسبة لي"، وأضافت كيندي Kindy، مع بحة في صوتها قليلًا " لا أعتقد أن لدي دائمًا تأثيرًا سلبيًا نحو هذا الفريق. انظر إلى البند (35). إنني سـوف أتَّبِع قرار الفريق حتى ولو كنت لا أتفق معه. لقد أشرت أنني "اوافق بقـوة وهذا لا يليق بشـخصٍ هو يمارس الرقابة " " إنه ليس مهـمًا كيف تتجاوب مع كل بنـد أحادي، لكن المهم هو كيًف أن ذلك يتواءم مع النموذج الكامل لاسـتجابات القانون (العقد/الارتباط)" قالت ذلك لوري Lori.

ونظرت كيندي Kindy إلى أسـفل الطاولة وقفلت كراسـتها. ونظرت من النافذة حيث عامل في الميدان يشذب سـياجًا من الشجيرات خارج غرفة المؤتمرات. واستمرت لوري Lori بالقول:" دعنا نرى كل واحد بأسـلوب (Q) أن يقف ويسـير إلى الجانب الأيمن من الغرفة." ومـشى فليكس Felix إلى الجانب اليمين ووقف وحيدًا مواجهًا الفريق. " فقط واحد؟" على كل حـال، الآن دعونـا نطلب من جميع من هم بنـوع (A) أن يقفوا في الجانب الأيسر من الغرفة. وذهبت راشيل Rachel وأرون Aron إلي لجانب الآخر من الغرفة وواجهوا فليكس Felix. " حسـناً، الآن جميـع نوع (A)، أخـبروني ما هو رأيكم في (Q) حين تشـاهدونه؟ " "حسناً" إنني أرى أن فليكس Felix مدير عظيم " هكذا قالت أرون Aron.

إن إدارته كانت مؤخرًا ذات فاعلية، وحصلت على زيادة 20 في المائة تقريبًا في الدوري في عقود هذا الموسم. و... " إنني أعني ماذا ترى في أسلوب نوع (Q) في هذا الفريق يا فليكس Felix؟ لماذا لا تخبرنا كيف تشعر حيال نوع (As) هل هم يسيطرون على المناقشة؟" حسناً، أعتقــد أن ذلك حقيقي" وظهر وكأنه غير مرتاح. "إنني أرى دائمًا أن ذلك فاتن" قالت لوري Lori. إن Team/Type Alphabet يشرح بالضبط كيف أن هذه الأساليب تلعب دورًا كبيرًا في حياتنــا اليومية. لذلك فإننا كفريق ما يمكن أن نفعله حول حقيقة أن لديك عضوًا هادئًا وأعضاء آخرين مســيطرين. قالت تاشــا Tasha: "هذا فعلًا مثير، إن ذلك يشرح تمامًا لماذا نحن أحيانًا ندور وندور في حلقة مفرغة من المناقشــات. وأقصد أن نوع (As) يميلون دائمًا أن يكونوا أول من يتحدث، ثم تبدو المناقشــات تتجه نحو ذلك الاتجاه، إلا أنه بعد ســاعة حــين يقــوم نوع Q بالتحدث حيث نــدرك كثيرًا ونصل إلى اقتراح أفضل بســبب ما تحمله أفــكاره". " هذا حديــث مثل حديث نوع "E" قالــت أرون Aron. وضحكت المجموعة. " أنا لســت نوع "E"، أنا نوع "W"- قالت تاشــا Tasha بلهجة دفاعية إلى حد ما. "هل هناك أي شــخص يريد أن يشارك بنوع أسلوبه أو أسلوبها الأساسي والثانوي؟" سألت لوري Lori، محاولة إعادة المناقشــة لمســارها. " أعتقد أن فليكس يحتمل أنه لا يذهب أولًا حيث إنه نوع (Q) قالت ذلك راشــيل Rachel " أنا ســوف أذهب " لكن ينبغي ألَّا نسمح لها بذلك، على حد قول أحد نوع (As) ممن يميل للســيطرة على المناقشــة، نعم؟" تاي Tai ســألت لوري Lori؟ وقامت لوري Lori بالسؤال، محاولة إعادة المناقشات لمسارها "هل ينبغي أن يذهب شخص آخر أولًا؟" لذلك بما أنني A فإنني لن أتحدث حتى يتحدث الآخرون؟. سألت راشيل Rachel هل حقيقة هذه هي النقطة؟ ومرت فترة صمت غير مريح مرة أخرى. " إن أســلوبي الثانوي هو من نوع (D)، وهو ما يعني الكثير بالنسبة لي، قالت أرون Aron" إنها حقًا دقيقة، وإنني أميل للتركيز على البيانات، والنتائج، والأرقام. والواقع أنني أفكر أن ذلك يبدو مناسباً كثيرًا لأسلوبي الرئيسي.

أنتم أيها الزملاء تعرفون أنني دائمًا الوحيد الذي يحاول عمل الرســوم البيانية والخرائط ثم ابتســم للآخرين. "قد أحتاج إلى التركيز بدرجة أقل على الضغط على الرقم." "حسناً، إن أسلوب كل واحد هو مختلف، وينبغي تقدير أسلوب كل واحد لما هو حاصل". قالت لوري Lori. لكــن يجب عليكم أن تكونوا على وعي بما هو تأثير مختلف أســاليبكم على إنتاجية

الفريق." لكن أنت الخبير في هذا القانون/ الأداة. قياسًا إلى ما تعرفه عن أساليبنا، وعن هذا الفريق، ماذا تعتقد أننا ينبغي أن نوجه انتباهنا إليه؟ تساءلت تاي Tai. ونظر الفريق إلى أعلى نحو لوري Lori في انسجام، منتظرين ردة الفعل منها.

ملاحظة: إن القانون والقاعدة الواردة في هذه الحالة الدراسية خيالية وليست حقيقة.



الفصل الحادي عشر

حلول الفريق

لقــد خضعت مدرســة Highland Park Junior High School في Beaverton بولاية Oregon، لتجربــة مواجهــة التحديــات التي تخضع لهــا اليوم معظم المــدارس الابتدائية والثانوية- وذلك بالتواؤم بشــكل مســتمر مع حاجات الطلبة، والآباء، والمجتمع. ولكي تلبي تلك الحاجات، فإنه يجب على (إدارة) الكلية تعلم الحل المرن لحل المشكلات التنظيمية وأن تكون المدرسة على وعي بمداخلهم ونتائجها الحالية، وأن يتفهموا البيئة الداخلية والخارجية وأن يقيّمــوا الفجــوات بــين المخرجــات الحالية والتي يرغبــون فيها وأن يطوروا بتماســك جماعي خطط عمل باســتطاعتهم الاتفاق حول تنفيذها. هذا، وقد عمل مدرســو المدرســة مع مستشــاري تطوير المنظمات في سلســلة من ورش العمل لتحسين الاتصال والمشاركة في اجتماعات المدرســة، وتطوير ممارسات أفضل لحل المشــكلات واتخاذ المبادرة الأكثر كفريق للتعرف على، وحل المشــكلات، وتطوير علاقات أفضل بين الأشــخاص مع مزيد من الانفتاح والمهــارات في انتقال التغذية المرتــدة فيما بينهمٍ. وعمل المستشــارون على تصميم دورات لزيــادة التفاعل (بين الأشــخاص) وجهًا لوجه، أولاً عن طريق نشــاطات المحاكاة ثم دورات تسهيلية حيث يقوم الفريق بحل مشكلات تنظيمية حقيقية. وقد حدد الفريق وقام بتحليل مشكلاتهم الذاتية، وطوروا خطط عمل، وحاولوا تصميم طرق جديدة للتفاعل (فيما بينهم) كفريق. ونتيجة لأحداث التفاعلات، فإن التماســك وجودة علاقات الفريق ارتفعت بشــكل كبــير. وقد تناقص ترك المدرســة إلى الربع وإلى الخمس بما هو في المــدارس المقارنة. وبدأت المدرســة في أخذ زمام المبادرة بإدارة اجتماعات مدرسيها دون مشاركة المدير، وأنهمٍ صمموا وقاموا بمفردهم بتســهيل ورشــة الحل التالية دون الاســتعانة بالمستشــارين. وفوراً، قامت مــدارس أخرى في المقاطعة بتطبيــق المداخل التي في المدرســة (Runkel & Schmuck؛ Langmeyer، 1969).

- هل تعتقد أن مشكلات هذا الفريق عامة للكثير من الفرق؟
- ما المشكلات العامة الأخرى التي يخوض تجربتها الفرق؟
- كيف تعرِّف الفريق الناجح؟

إن اســتخدام الفرق في المنظمات ليــس بالظاهرة الجديدة، لكن الاســتخدام والترويج لفرق العمــل وطريقة عملهــم زادت خلال العقود العديدة الســابقة. لقد طبقت المنظمات أشــكالًا جديــدة من الفرق، مثل فريق العمل الذي يدار ذاتياً، الفــرق الافتراضية، والفرق التي تعمل في عدة وظائف. وهذه النماذج الجديدة من الفرق، سويًا مع تعقد العمل اليوم والذي يتطلب دائما تعاونًا أكثر وحل للمشــكلات في بيئة عالمية، كل ذلك يعني أن المنظمات تعتمد بقوة على الفرق لنجاحهــا وأنها يجب أن تولي انتباهًا إلى فاعلية الفرق Buzaglo & Wheelan (1994)، بصيغه أخرى، "إن فاعلية عمل المجموعات والفرق نشــاط مركزي بالنســبة للعمــل الفعال للمنظمات (Woman & Pasmore, 2002, P.164) وزيــادة على ذلك، فالفرق لا تقوم فقط بدور محوري في فاعليــة المنظمة، لكنها أيضًا إنها بدور مركزي في تحقيق وتنفيذ التغيير التنظيمي مثل التحول في الإســتراتيجية (Coghan, 1994) ولسوء الحظ، فإن القادة يفشلون كثيرًا في توجيه عناية كبيرة لفاعلية الفريق، غير مدركين كيف يطورون الفريق ويفترضون أن أعضاء الفريق ســوف يعملون الأشــياء من تلقاء أنفســهم. (Dyer, & Dyer - 2007-). إنهم حين يتطرقون إلى فاعلية الفريق، فإن كثيرين من القادة وأخصائيي التغيير يقعون في الفخاخ التي تمت مناقشتها في الفصل التاسع، موجهين الحلول إلى القضايا الخطأ، وينفذون حلولاً في الوقت الخطأ، أو يفشلون في معالجة قضايا مهمة تهم الفريق.

وإننا في هذا الفصل ســوف نعرِّف ماذا نعني بالفريق، ونحدد أنواعًا مختلفة من الفرق تســتخدم في المنظمات المعــاصرة، وننظر في عناصر الفريق الفعــال. إضافة إلى نقاط عامة حيث تصارع الفرق. ثم بعد ذلك نختبر بعضًا من حلول الفريق والتي عادة تمارس بشــكل عام وتوجه نحو تحسين فاعلية الفريق في مهام العمل وعلاقات الفريق، مثل تحليل الدور، إعادة تصميم العمل والجهد/العمل المشــترك. كــما أن الفرق كثيرًا ما تأتي باتصال (وصراع) مع فرق أخرى لذلك فإن هذا الفصل سوف يشرح أيضًا الحلول بين الفرق التي تنطبق حين يكون الأمر متعلقًا بأكثر من فريق واحد.

تعريف الفرق:

إن الكثـير من الأخصائيين والعلـماء يرون أنه من المفيد إرشـاديًا التمييز بين المجموعة والفريق. ويعرف سميث وكاتزن باتش (1993) Katzenbach & Smith الفريق "بأنه عدد صغـير من الأفراد بمهارات تكمل بعضها الآخر والذين هم ملتزمون بتحقيق غرض مشـترك، وأهداف أداء وفعل هم مسـؤولون جماعيًا عنـه" (P.45). وآخرون من الأخصائيين والعلماء يركـزون على أهمية الاعتمادية المتبادلـة في الفريق، مع ملاحظـة أن أعضاء الفريق يجب أن يعتمدوا على بعضهم الآخر ويشـعروا بمسـؤوليتهم أمام كل منهـم في تحقيق أهدافهم المشـتركة. ويطلق عليهم مسـمى فريق (Dyer Et Al., 2007; Levi, 2001) . ولأخذ هذه الحقيقة في الحسـبان، فإن كارل لارسـن وفرانك لافسـتو Carl Larson&Frank Lafasto (1989) يعتقـدان ان "الفريق يجمع اثنين أو أكثر مـن الأفراد" وأن لديه هدف أداء محدد أو غاية مميزة ينبغي الوصل إليها، مع الحاجه إلى التنسـيق في النشـاط بين أعضاء الفريق وصـولًا لغايات الفريق وأهدافه (P.19) وبمعنى آخر، فـإن "المجموعة" قد تتكون من عدد كبـير من الأفـراد جميعهم يؤدون مهمـة ذات وظيفة عامة لكن لا يعتمـدون على أعضاء آخرين لأداء المهام الفردية، وهكذا فإنهم ليسوا كالفريق بموجب هذه التعريفات. هذا وإن الطلبـة في قاعـة كبيرة للمحاضرات من المحتمل أن يعتبروا مجموعة، لكن إذا انقسـموا إلى وحـدات صغيره لأداء مهمة قبل مشروع الفصل (وأصبح بينهم اعتماد متبادل ومسـؤولون أمام بعضهم الآخر في تحقيق هدف مشترك) إنهم هنا يكونون فرقاً.

وهناك خصائص عامة أخرى للفرق تتضمن ما يلي:

- يشترك الأعضاء في صنع القرار وتحديد الأهداف.
- يتصل الأعضاء غالبًا ببعضهم البعض في إنجاز مهام الفريق.
- للفريق هوية محددة ومتميزة يدرسها الآخرون بالمنظمة ممن هم خارج الفريق.
- للأعضاء أدوار محددة وإنهم يدركون كيف أن هذه الأدوات ذات علاقات متبادلة.

ويكتب بارنر (2006) Barner قائلًا إن الفرق المعاصرة مختلفة كثيراً عن تلك التي كانت في المـاضي. وإن معظم النـاس يحتفظون في أذهانهم بنمـوذج للفريق كمجموعة موحدة

متماسكة من الأعضاء يتبعون إلى مدير واحد، وذوي عضوية متساوية، تقع أو تعمل حسيًّا في موقع عمل واحد، وتتكون من أعضاء ذوي مرجعية ثقافية واحدة. واليوم، غالبًا ما تكون الفرق لفترة قصيرة ولغرض خاص وتكون ذات إدارة ذاتية وليس هناك مدى للفريق. وبدلاً من مســاواتهم فإن علاقات السلطة تحل الآن حين يمثل الأعضاء بشكل كبير مهام متعددة ومن مســتويات هرمية متعددة ايضا. وقد تُوزع الفرق جغرافياً، وهكذا قد يكون الأعضاء مــن دول مختلفــة، وخلفيات ثقافيه متنوعة. كما أن الفــرق المعاصرة قد تتطلب أن يقوم الأعضــاء بأداء عدة أدوار وفي العديد من الفرق بــدلًا من القيام بأدوار متخصصة في فريق واحــد (Katzebach, & Smith 1993) وإن جميع هــذه العوامل تمثل تحديًا لافتراضاتنا التقليديــة حــول ما هو الذي يكوِّن الفريق، إنهم يدخلــون تعقيدات جديدة في العمليات الداخلية للفريق. كما يعملون على تعقيد تنفيذنا للحلول لتحسين فاعلية الفريق.

ما الذي يصنع فريقًا ناجحاً؟

لقد قــام الباحثون بعمل كبير للتعرف على الخصائص التي تميز الفرق ذات الأداء الفعال العالي وإنه في أحد المســوحات الواســعة لمختلــف أنواع الفرق في بيئــات تنظيمية وظروف مختلفة، فإن كارل لارســن وفرانك لافســتو Carllarson & (1989) Frank Lafasto أجروا مقابلات موسعة –أي تفصيلياً- لأعضاء من فرق المديرين التنفيذيين ذوي الأداء العالي، وفرق المشروعات، والفرق الرياضية، والفرق الحكومية والعســكرية. وانتهى الباحثان إلى القول إن هناك ثماني خصائص تضع الفرق الناجحة متفردة وهي:

١- هدف سام واضح:

بمعنى، أنٍ الهدف مفهوم ويُنظر إليه على أنه ذو تحدًّ من منظور أعضاء الفريق.

٢- هيكل يهتم بالنتائج:

يجب أن يكون لأعضاء الفريق أدوارٌ واضحة، وعمليات اتصال فعالة، ومقدرة لاستخدام البيانــات المتوافرة لتقويم/متابعة التقدم واتخاذ الإجــراء التصحيحي عند الضرورة كما أنه ينبغي على أعضاء الفريق أن يتفهموا علاقات أدوارهم التبادلية.

٣- أعضاء أكفاء:

يجــب أن يضم الفريق أعضاء أكفاء من ذوي المعرفة الفنيــة والمهارات في التعامل مع الأشخاص ليسهموا في تحقيق هدف الفريق.

٤- التزام موحد:

يجب أن يكون أعضــاء الفريق ذوي رغبة في أن يخصصوا أو يوجهوا جهدهم وطاقتهم نحو الفريق.

٥- مناخ تعاوني:

يجب على أعضاء الفريق تطوير مناخ الثقة بينهم لكي يحدث التعاون فيما بينهم.

٦- مقاييس الامتياز:

إن لــدى الفــرق ذات الأداء العالي مقاييــس عالية لأداء الأفراد وأن الأعضاء يشــعرون بضغوط لتحقيقها.

٧- دعم واعتراف خارجي:

يحتــاج الفريق إلى مكافآت خارجية بل إلى دعمٍ في شــكل مــوارد ضرورية للفريق لكي ينجز عمله.

٨- قيادة ذات مبادئ:

ينبغي أن يقدم القادة التحفيز الضروري والتعاون لإكمال عمل الفريق.

وإنه كثيراً ما يفشــل الفريق في إحدى هذه الفئــات الثمان أعلاه. إن الفرق ذات الأداء المتــدني توضح دائماً بعض الخصائص الواردة في الجــدول (١-١١)، غافلين عن واحد أو أكثر من هذه العناصر للفرق ذات الأداء العالي وهذه يمكن أن تكون مفاتيح يمكن أن يســتفيد الفريق من الحلول التي بها.

جدول (١-١١) مشكلات عامة في الفرق

إن كثيراً من المراقبين يرون أن الفرق ذات الأداء المتدني تواجه مجموعة من المشــكلات المشــتركة، بما في ذلك ما يلي:
• فوضى حول أهداف الفريق.
• غموض حول غايات الفريق وكيف يمكن تحقيقه.
• عدم وجود نشرات أو عمل مكرر بين الأفراد الذين لا يدركون أدوارهم الفريدة أو اعتمادياتهم.
• توقعات غير واضحة من القائد.
• دورات صنع القرار طويلة والسلطة غير واضحة لاتخاذ القرار.
• توقعات غير ملائمة في المشاركة في الاتصالات والمعلومات.
• اجتماعات مطولة وغير منتجة.
• عدم مقدرة إدارة الصراعات بنجاح.

أنواع خاصة من الفرق:

إضافة لنموذج جديد للفريق يتم اســتخدامه اليوم، فإن كثيراً من المنظمات تســتخدم أنواعاً خاصة من الفرق لإنجاز المهام. وهناك ثلاثة أنواع من الفرق، وهي فرق العمل ذات الإدارة الذاتية والفرق العملية غير المباشرة، والفرق ذات الوظائف المتعددة. وكلٌّ من هذه الفــرق تقدم مجموعة متفــردة من الخدمات المعاصرة في المنظمات، إلا أنها أيضًا تســبب مشكلات فريدة ينبغي التغلب عليها.

فرق العمل التي تُدار ذاتياً:

كثيرًا ما يشار إلى فرق العمل التي تدار ذاتيًا "أنها فرق العمل التي تدير نفسها ذاتياً وإن لفــرق العمل التي تدار ذاتيًا تاريخًا طويــلاً، إلا أنها راجت في الثمانينيات من القرن الماضي (١٩٨٠S) حين نتج عن التخفيضات الاقتصادية ضياع مســتوى الإدارة الوســطى في كثير من

المنظـمات، مما أرغم الشركات على النظر في طرق جديـدة لتنظيم العمل. وكانت النتيجة نـزول صنع القرار لمسـتويات أدنى بالمنظمة، وكان ذلك غالبًـا متمثلاً في الفرق Orsburn & Moran, (2000) ووُصـف فريـق العمل الذي يدار ذاتيًّا كما يـلي: "إنه مجموعة من الموظفين ذوي الاعتمادية المتبادلة، وذوي تدريب عالٍ ومسؤولين عن إدارة ذواتهم والعمل الذي يقومون بإنجازه، إذ هم الذين يحددون أهدافهم بالتعاون مع الإدارة كما أن الفريق يخطـط كيف يحقق تلك الأهداف وكيف يتم إنجاز عملهم....، والموظفون في الفريق الذي يدار ذاتيًا يعالجون مجموعة كبيرة من الوظائف ويعملون بقدر ضئيل من الإشراف عليهم Ray & Bronstein, (Pp.21-22) (1995) وهناك أسطورة عامة هي أن الفريق الذي يدير ذاتـه يمكن أن يعمل كل مـا يريد، وأن كثيراً من المديرين والقيادات يخشـون أنه لو منح الفريق السـلطة، فإن الإنتاجية سـوف تعاني ويظهر الكسـل ليصبح هو القاعدة في العمل Hitchcock & Willard, (1995) والواقع، أن الفرق التي تدار ذاتيًا لديها نوعيات واسعة من المسـؤوليات، بدءًا من تحديد الهـدف، وتنظيم عمليات وإجـراءات وجداول العمل، وفرز الأدوار والمسؤوليات مع مراقبة النتائج واتخاذ ما يلزم من إجراء حين لا تقابل النتائج المتطلبات. وإن بعض الفرق تضطلع بأدوار كانت في السابق هي من دائرة اختصاص الإدارة بالكامل، مثل استخدام أعضاء الفريق وإدارة تقويم الأداء. وإن الانتقال إلى الفرق التي تدار ذاتيًـا فيه عادة تحديات امام لفرد ونماذج العمـل الثقافية، مثل كيف يتم صنع القرارات، ومـن هو المسـؤول في النهاية عن الإنتاجيـة والأداء. ونتيجة لذلك، فإن كثـيراً من التعلم والمعرفة مطلوبة بالمديرين والموظفين على حد سـواء، والتـي تتضمن "التعلم كيف يكون السـلوك في فلسـفه إدارية لها الصلاحيات بما في ذلك الأدوار والمهارات المطلوبة والتخلي عن معرفة العادات والسـلوكيات السـابقة مثل انتظار المديرين حتى يحلون المشكلات"(Druskat & Dahal، (2005 Pp. 204-205 يجـب أن يكـون في ملكية الموظفـين جميع عمليات الفريق وأن يكونوا محفزين لإدارة العمليات مجموعة. وإنه بدون تعلم مهم، وممارسـة، وانتباه لتطور الفريـق، فإن الفرق التي تـدار ذاتيًّا والقادة يمكـن أن يرجعوا بسرعة إلى العـادات "القديمة" حيث القادة يوجهون أعمال الفريق ويقومون بصنع القرار. إن سـلوك الإدارة عامل مهم للغاية في الانتقـال إلى فرق العمـل التي تدار ذاتيًّـا، وأن اتجاهاتهم وأعمالهم أطلـق عليها (التهديد الكبـير الأوحـد (P.215) ،Ray & Bronstein، 1995 أمام التنفيذ الناجح. ويجب على المديرين

التحول من السلوكيات الأبوية في المراقبة والإشراف إلى القيام بدور المدرَّب العملي أو الموجه الوظيفي للفريق (1998). ,Yeats & Hyten.

إن فرق العمل التي تدار ذاتيًا بحاجة إلى قيادة مهمة ملتزمة، وثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وقبول أداور جديدة والتي قد تكون أحيانًا غامضة، مع رغبه الاستثمار في الوقت والمال لتدريب وتطوير الفرق. هذا وإن الفرق التي تدار ذاتيًا عرضه أيضًا لتحديات خاصة، مثل المقاومة من القيادة، والحاجة إلى إدارة الصراع داخل الفريق، والسلطة والرقابة، وصنع القـرار من قبل الفريق، وتقديم وتلقي التغذية المرتـدة. وإن أكثر فرق العمل نجاحًا هي التي تدار ذاتيًا أيضًا لديها هيكل يدعمها ويشجع استمرار تطورها وتقدمها إلى ما بعد فترة التنفيذ الابتدائية.

الفرق الافتراضية:

سبق أن لاحظنا كيف أن الفرق التنظيمية في تنوع متزايد مع توزيع جغرافي وتساعد هذه الفرق المنظمات لكي تسـتجيب لبيئة العميل العالمية، مع الاسـتفادة من الخبرة المتخصصة التي يزخر بها العـالم – " أيـن ما تكون تلك الخبرة"، ويشـار إلى هذه الفرق أنها فرق غـير مباشرة أو فريق عملي وإنهـا فرق حيث يعمل الأعضاء فيها عن طريق الوسـائط الإلكترونيـة وبقليل من العمل والتفاعل وجهًا لوجه بين أعضاء الفريق. (Malhotra & Matchrzak، & Rosen، 2007، (P.60 وإنه في حالة "الفريق غير المباشر"، فإن أعضاء الفريق من سـان فرانسيسكو، وديفنز، ولندن قد يتلاقون في دعوة لمؤتمر ومناقشـات عبر البريد الإلكتروني لحل مشـكلة العميل، وربما يجيئون بخبير من بكين - الصين (Beijing) عنـد الضرورة. وقد تعقد الفرق المباشرة قليلًا من الاجتماعات وجهًا لوجه، ويديرون معظم اجتماعات الفريق عبر وسائط اتصال الحاسب الآلي أو وسائط أخرى من التقنية. وهكذا فـإن إحـدى الخصائص المميزة للفريق غـير المباشر هو اسـتخدام الأدوات الإلكترونية للاتصال وللمشـاركة في المعلومـة. وهـذا يمكن أن يتضمن تقنيـة عادية جدًا وذات تأسـيس جيد مثل مؤتمرات الهاتف والبريد الإلكتروني، إلا أن كثيرًا من المنظمات تستخدم بشكل متزايد المناقشات التي تقوم على الإنترنت والرسالات الفورية، وتقنية شبكة العمل الإلكترونية، وأدوات الاتصالات اليدوية، وأدوات التعاون التي تقوم على الإنترنت، كل ذلك لتسـهيل إجراء تفاعل سريع وسـهل بين أعضاء الفريق.

وحين لا يكون الأعضاء في ترتيب منظم، فإن التحدي يكون في تنسيق العمل عبر حدود مادية وزمنية. (Holton, 2001,P.36) هذا ويعتبر تحديًا للأعضاء بناء الثقة أو التعرف على بعضهم الآخر على المســتوى الشخصي عبر الوســائط التكنولوجية. ويعتقد الكثير أن البريد الإلكتروني يخلق فرصًا ســهلة للاتصالات غير السليمة ولسوء الفهم، وزيادة في إمكان وجود الصراع الذي يصعب حلّه عبر نفس الآلية.

ويحدّد داير (2007) Dyer وآخرون أربع مشــكلات تعوّق الفرق غير المباشرة بشــكل كبير مقارنةً بالفرق التي تتعامل وجهًا لوجه. والمشكلات هي:

- انعــدام الثقة والتفاهــم المتبادل: قد يمثل الأعضاء ثقافــات مختلفة ويطورون صراعات، وعــدم ثقــة، أو قوالب في حين أن الأعضــاء الآخرين يقومون بإحــداث خيارات ثقافية مختلفة.
- توقعات تم اختراقها: قد يجد الأعضاء فروقات في استخدام تقنيات مختلفة، والتعبير عن العاطفة عبر التقنية، أو الوقت الذي يستغرقه العضو لكي يتجاوب لطلب من عضو آخر.
- انعدام التدريب والاستخدام الفعال لتقنية الاتصالات: تستخدم الفرق غير المباشرة الفعالة التقنية والمعرفة المتوافرة لتطبيقها في الموقع المناسب.
- انعدام القيادة الفعالة للفريق. فقد لاحظ داير وآخرون (2007) Dyer أن قيادة الفريق العمــلي يمكن أن يتطلب اســتثمارًا كبــيرًا في الوقت. كما أن مالهوتــرا وآخرين (2007) Malhotra تعرفوا على تحديات خاصة لقادة الفريق غير المباشر (العملي) الذين يجب أن يؤسســوا الثقة في الفريق، تقويم وقياس التقدم (في عمل الفريق) وقياس المشــاركة ويستخدمون في جميع هذه المواقف التقنية عن بعد ولمعالجة هذه القضايا، فإن بعض المراقبين يوصون ببعض العلاج (Connall Ghton and Daly, 2004) بما في ذلك إيجاد فــرص للمقابلة وجهًا لوجه لبناء علاقات، وخلق فرص للحوار على مســتوى شــخصي" والأحاديث القصيرة " لأعضاء الفريق لكي يتعرف بعضهم على الآخر على مستوى شخصي، إقامة دورات للفرق للاتفاق حول معايير الفريق حول تكرار/عدد ونوع الاتصالات (مثل تكــرار عدد وعمليــة إدارة الاجتماعات) وجدولة المناقشــات أو دورات التدريب حول الفروقات الثقافية.

الفرق المتعددة الوظائف (الأغراض):

تُعَـدُّ الفرق المتعددة الوظائف (الأغراض) ردة فعل للتعقيد المتصاعد في عمليات الكثير مـن المنظمات وكذا اسـتجابة الطلـب في سرعة الخطأ والتركيز وحل المشـكلات (Parker, 1994). ويعـرف الفريق متعدد الوظائف أنه مجموعة صغـيرة من الأفراد من تخصصات وظيفيـة متنوعة داخل المنظمـة. (Webber, 2002, P. 201) وأعضاء الفريق ليسـوا دائماً مـن نفس الإدارة، بل إنهم يمثلون إدارات متنوعة، ووحـدات، أو مواقع جغرافية مختلفة، ويتـم تجميعهم معًـا لفترة محددة للعمـل في مشروع محدد أو مشـكلة محددة. ويتبع أعضاء الفريق عادة لقائد فريق المشروع لكنهم أيضًا يتبعون إلى مدير وحدة وظيفية وهو الذي يديـر عملهم اليومي. ومثال لفريق متعدد الوظائف هـو فريق تطوير المنتج حيث ممثلون من التسويق والمبيعات، وخدمة العملاء، والمالية، وهندسة المنتج جميعهم يجيئون بخبراتهم الفريدة ليتعاونوا في فريق واحد.

إن فوائد تطبيق نظام الفريق المتعدد الوظائف هي أيضًا تمثل التحديات.

أولاً: "تنـوع الوظائـف" من حيث العضويـة التي تجيء بوجهـات نظر متعددة لتعزيـز معرفة الفريق ومقدرتـه في حل المشـكلات (Weber, 2002) وإنها مع ذلك تعني أيضًا أن الفرق يمكن أن تكون لديها مشكلة في الاتصال وإيجاد أرض مشتركة كلما أصبحـت اجتماعات الفريق تنظيميًا تجـارب ذات ثقافات متعددة (Proehl, 1996) وقد يسـتخدم الأعضاء نقاطـا مرجعية مختلفة أو مفردات اللغة ويسـتعرضون قيماً مختلفة.

ثانيـاً: إن الفرق المتعـددة الوظائف لها فائدة حيث يمكنها ضـم أعضاء يمكن دعوتهم سـويًا للعمـل لفترة قصيرة في مشروع ثم يتم الاسـتغناء عنهـم. وإن تكريس الوقت برغم ذلـك يمكن أن يتغير بين أعضاء المنظمة، مما يثير صراعات في الفريق وتفاهمات غير ملائمة في الالتزام حيالها. ويعود هذا "بشـكل كبير إلى أن المشروعات ليست متصلة بعمل الفريق مباشرة وأن للأعضاء مسـؤوليات كثيرة منافسـة وبدرجات متفاوتـة وذات دعم فوري من الإدارة للمشاركة في المبادرات التنظيمية " (Proehl, 1996, P. 7).

ثالثـاً: إن وجود قائد واحد للفريق الذي يجمع الفريق معًا يمكن أن يوفر نقطة واحدة للقيـادة، ومع ذلك فإنه يحدث ارتبـاكًا وإحباطًا لأعضاء المنظمة الذين يجدون أنفسـهم يعملـون تحت مديرين اثنين والذين يمكن أن تكـون لديهم مطالب متضاربة وهذا يخلق نوعًـا مـن الغموض حول صنع القـرار، مثل من هـو المدير الذي يراقـب تقويمات الأداء والمكافآت مثل التعويضات أو زيادات الراتب.

وتشير الدراسات حول نجاح الفريق متعدد الوظائف إلى الحاجة إلى معالجة بعضًا من هذه التحديات العامة التي تبرز في مرحلة مبكرة من تكوين الفريق متعدد الوظائف. هذا ويمكن للقادة أن يطوروا رؤية عامة وهوية للفريق في المراحل الأولى (من التكوين) بحيث إن أعضاء الفريق الذين يمثلون مجالات وظيفية متعددة يسـيطر عليهم شعور بمفهوم عام بالانتماء، والالتزام والمحاسبة لإنجاح الفريق متعدد الوظائف.

ويـوصي باركـر (1994) Parker بدقة ووضـوح أهداف الفريق الشـاملة للتقليل من الغموض والإرباك حول سـلطة الفريق ومسـؤوليته. كما أن ويبر (2002) Webber يوصي بالتدريـب لقادة الفريق. وعلى قادة الفريق بناء علاقـات عمل في وقت مبكر مع مديري العمل (الإدارات) ليفاوضوا بوضوح حول توقعات الوقت لأولئك الأعضاء الذين يعملون مع الفريق وأن يتفقوا على عملية تقويم الأداء والمكافآت.

تطوير الفريق:

سـواءٌ أكنا نناقش فريقًا عريقًا ومتماسـكًا أم نناقش فريقًا تم الحديث عنه أعلاه فقد لاحـظ الباحثون أن معظم الفرق تتطور وتنمو بطريقة عامة واحدة. وإن إحدى النظريات المتعارفـة للغاية حول تطوير المجموعة هي نظريـة تعود إلى تكمان (1965) Tuckman، جنسـن وتكمان Tuckman& Jencen اللذان اقترحا بناء على مراجعة لدراسـات منشورة موسعة أن المجموعات تبدو أنها تواجه عملية تطور من خمس مراحل في التطوير. هذا وقد اقترح ويلين (2013) Wheelen نموذجًا مماثلًا لكن بعلامات مختلفة. ويسـتعرض الجدول (٢-١١) هذيـن النموذجين بما يخص تطوير المجموعة. ولـن تتطور جميع الفرق بالترتيب بحسـب هذه المراحل وليسـت جميعًا تتحرك بالترتيب من مرحلـة لأخرى. قد تجد بعض الفـرق أنها تجمدت في مرحلة معينة، أو أنها قد تتقهقر للوراء لحالة سـابقة. مثال لذلك،

إذا لم يســتطع الفريق حل نــزاع، قد يكون أعضاء الفريق حذريــن وقد يظهرون كثيراً من الخصائص التي في المرحلة الأولى. وبينما هذه النماذج مبسطة كثيراً، فإنها قد تكون إرشادية بالنسبة للممارسين وإنه بالنسبة لأخصائي التغيير، وهو ذو وعي بمراحل تطور الفريق يمكن أن يســاعد في تذليل إلى المشــكلات العامة في الفريق ويقترح حلولاً لتسهيل فاعلية الفريق ومقدرته للتطور إلى المراحل اللاحقة للإنتاجية.

حلول بناء الفريق:

يمكن للحلول بغرض تســهيل فاعلية الفريق أن تجيء من نوعين اثنين من الفلســفة. ذلك أن بعض الباحثين يجدون أنه من المفيد التمييز بين "تطور الفريق" و"حلول الفريق" (Barner) (2006)، إن برامــج تطويــر الفريق بنظرة للمســتقبل تشــجع الفرق للتطور كمجموعات صحية – أي ســليمة. وتســتخدم هذه البرامج مدخلاً تدريبيًــا ببناء الفريق والذي يعتمد بشدة على اســتخدام مرئيات الفريق والمحاكاة(Barner,2006, P.48). هذا وإن حل تطوير الفريق قد يساعد الفريق الجديد بالبدء في تحديد احتياجات بداية عمل الفريق. وبالنسبة للفرق القائمة، فإنها قد يساعدهم – أي الحل- للتحرك من المرحلة الأولى للمرحلــة الثانية للنماذج التي تمت مناقشــتها بالجدول (٢-١١) وذلك بتشــجيع الاتصال المباشر والتعبير الصحي وإدارة عدم الوفاق.

الجدول (٢-١١) مراحل تطور الفريق

TUCKMAN(1965) TUCKMAN and JENSEN 1977	WHEELAN (2013)	خصائص المرحلة
التكوين	الاعتمادية والانضمام	• خلال فترة التأهيل يستكشف أعضاء الفريق التفاعلات الابتدائيـة فيما بينهم، وهم يبـدؤون في بناء علاقات ويوجد عامة مسـتوى متدنٍّ من الثقة على قلق شديد وارتباك حـول غرض وأهـداف المجموعـة. وإنه من المحتمل أن تجرى نقاشـات حـول التوقعات، وقوانين المجموعة، والهيكل. قد تكـون الاتصالات موقع حذر واستكشـافية وذات حذر أيضاً. من النادر التعبير عن عدم الموافقة. وإن الفريق عمومًا يعتمد بدرجة عالية على قائـد الفريق، والذي عادة لا يمكـن تحديه، وأن الأعضاء عمومًا يوافقون على ما يقوله القائد.
العصف	الاعتمادية المضادة والصراع	• بدأ الأعضاء يعبرون عن عدم توافقهم مع بعضهم ومع القائـد، حيث إن الأعضاء يشـعرون براحـة وأمان مع الفريـق وقد تتصاعد العواطف كلـما كان هناك صراع بين الأعضاء بين الأعضاء حول الأهداف، والأدوار، أو قيم المجموعة. إن تماسـك الفريق قد يسـمح للمجموعات الفرعيـة أو التحالفات. وقد يتم عـدم الموافقة على ما سـبق الاتفاق حوله مـن القيم والتعليـمات واللوائح. وقد يحاول الأعضاء مناقشـة الصراعات، فيعملون من خلالها، وينتقلون منها إلى المرحلة التالية، أو قد يقعون في مستنقع من الصراع غير الصحي.

التوازن	الثقة والهيكلة	• يحـاول الفريق إدارة بعض صراعاته وذلك بالوصول إلى اتفاق على قيم ومعايير المجموعة، والأدوار، والأهداف، وأكثر من ذلك. ويتواجد تماسـك أكثر وعودة إلى المناخ المتناغـم الذي كان في المرحلـة الأولى، ولكن هذا بثقة زائـدة، وتعاون، والتـزام. ويبدأ الفريق عـادة بالتركيز مرة أخرى على إنجاز المهمة باعتمادية أقل على القائد. كما يتم استخدام تقنيات إدارة الصراع بفاعلية ويشعر الأفراد أنهم أحرار في التعبير عن آرائهم.
الإنجاز	العمل	• يجد أفراد الفريق تفاوتًا ويبدأ في إيجاد عمليات مكررة وناجحـة للتفاعل لإنجاز أهـداف المجموعة. وإن لدى أعضـاء الفريق وضوحًا واتفاقًا حول الأهداف، والأدوار، وعمليات/إجراءات العمل. ويبدأ الفريق يرى فترة ذات إنتاجية عالية وإنجازا لأهدافهم حيث إن الطاقة موجهة بالكامـل لأداء المهام. ويراقب الفريـق إنتاجيته بذاته ويقيّـم فعاليتـه الذاتية، ويناقش المشـكلات ويتعرف على الفرص للتحسين. وإن قادة الفريق يفرضون بشكل متكرر أو يتركون القرارات الروتينية للمجموعة.
الانفضاض	N/A	• حيـث إن عمل الفريق قد تـم إنجازه، يمكن أن ينفض الفريق أو أن الأعضاء يتركون العمل.

إن برامـج تطويـر الفريق تعمل غالبًا مع المجموعات طـوال عمل المجموعة بحيث يتطور الفريق بطريقة صحية/سـليمة وبمعنى آخر، فإن الحل التطويري يمكن أن يكون مفيـدًا حتـى ولو كان الفريق، من غـير صراع، مختلًا وظيفيًا وغير كـفء أو لا يوثق به (Byrd, P.157, 2000). إنها غالبًا فرصٌ تسـمح لمجموعات صحية / سـليمة أن يطوروا نماذج أكثر فاعلية.

وبالمقارنة فإن حلول الفريق "مدخل حل المشـكلات لبناء الفريق مما يساعد على تحديد هوية مجموعات العمل وتعالج المعوقات والقيود للأداء عالي المستوى" (Barner, 2006, P.48) وهـذه جميعًا يمكن أن تكون ارتكاسـية أو مسـتقبلية مصممة لمعالجة مشـكلة يخضع لتجربتها الفريق. مثال لذلك قد يخضع الأعضاء في فريـق لتجربة صراع على أمور مما يعرقل أداءهم، وإنهم قد يحتاجون إلى حل للخروج من هذا الارتباك ولاستخدام قياس للتشابه الجزئي. يكتب بارنر (Barner 2006) - إن برامج تطوير الفريق تأخذ شكل إعادة تصميم المراكب البحرية حين تكون في الحوض الجاف، في حين أن ارتباطات حلول الفريق تتطلب إصلاح المراكب (البواخـر) التي بها تسرب ماء في حين أنها لا تزال تعمل في البحر" (P.49). ويبدو أنـه من المحتمل أن تكـون هذه المواقف في حاجة إلى أخصـائي التغيير لتصحيح مشكلة واضحة ومحددة أو إزالة حاجز ضد فاعلية الفريق وغالبًا ما يقف الفريق عاجزًا ويحتاج إلى مساعدة من أخصائي التغيير للفكاك من هذا المأزق.

وسـواء أكانت الحلول تعالج تطوير فريق صحي أم مشـكلة للفريق فإن معظم هذه الحلول تعرف بعلامة عامة هي "بناء الفريق". وكما سـوف نشـير إليها هنا "فإن بناء ذلك النشاط هي محاولة لتحسين فاعلية مجموعة عمل في أداء عملهم، ومحافظين على علاقات الأفراد ومسـاهمات الفريق للنظام التنظيمي العريض (Coghlan, 1994,P.21). وعلى كل فـإن بناء الفريق لـه معانٍ مختلفة لمختلف الأفراد. وإنه في الدوائر العامة فإن بناء الفريق يشير إلى نشاطات سهلة وممتعة يجد فيها أعضاء الفريق مزاحًا ويتعلمون أكثر عن بعضهم الآخـر خارج بيئة العمل. وبالنسـبة للبعض فإن بناء الفريـق يعني أي فاعلية بناء علاقات تركـز على الفريـق. وإن كثيرًا من الشركات الاستشـارية قامت على هـذا المبدأ والآن هي تدعـو المديرين التنفيذيين ليتعلموا التنفس تحت الماء أو الإبحار بالشراع أو العمل سـويًا لإعداد غداء من سـت ألوان مـن الطعام من الدرجة العالية مع رئيـس العمال. هذا وإن بعضًا من العملاء يطلبون أن يقوم ممارسـو تطوير المنظمات ببناء نشاطات بناء الفريق في أجندة للاجتماع مفترضين أن يجتمع الفريق في العشاء، أو المشروبات أو أي نشاط آخر بعد الاجتماع. إن مثل هذه الفعاليات كثيرًا ما تدعو للبهجة بين المشاركين وإنها عادة تبني روح الزمالة. وعلى كل، وبحسب قول ويلين (Wheelen, 2013) فإن البحوث لا توحي أن صعود

الصخور أو الطواف البحري والمشي الأعمى بثقة أو لعب كرة السلة فوق الحمير سوف يزيد من الإنتاجية، على كل حال (Pp. 119-120).

وهناك آخرون قد يحملون صورة لدورة في بناء الفرق لقضاء وقت للأعضاء "بالجلوس في دائرة وينتقد بعضهم الآخر، ويغوصون في مسـائل شـخصية أو أنهم فقط يعبرون عن مشـاعرهم حول جميع القصص وكثـير منها لا يتصل بالعمـل" (Dyer,1994,P.15). إن مثل هذه النشـاطات ذات تأثير بسـيط في معالجة بعض من المشكلات ذات التحدي أو المنحرفة التي يخوض تجربتها الفريق مثل حل الصراعات بين الأشخاص والنزاع في الأدوار وتحسين نماذج الاتصالات وتسهيل مقدرة الفريق في صنع القرار أو تصحيح فوضى عملية مـا. وإن هذه المجموعة الأخيرة من تحديات فاعلية الفريق من الأفضل أن تعالج في حل بناء الفريق.

إن لبناء الفريق معنى سـلبيًا لدى بعض العملاء بسبب أنه لا يمكن الإنكار أن نشاطات بناء الفريق أحيانًا كثيراً ما تفشل في تحقيق أهدافها والحقيقة هي أن بعض الباحثين وجدوا أن حلـول بناء الفريق لا ينتج عنها تأثير عـلى أداء الفريق (Salas, Rozell, Mullen and Driskeell,1999) ووجد آخرون أن صلة أداء بناء الفريق أمر ذو تعقيد عالٍ وأن تأثيره على أداء الفريق يعتمد على كمية الوقت الذي يسـتغرقه الفريق وهم يعملون سـوياً، والفترة لكل مهمة وتوقيت الحل (Bradley, White& Mennecke2003; Woolley, 1998). وربما يكون أيضًا أن حلول الفريق تبدو أنها لم تقابل التطلعات حين طبقت جميعًا وفي وقت واحد مع تركيز على توحيد الجهود، وليس كجزء من الإستراتيجية طويلة الأجل (Boss, 1983). إن بنـاء فريق عـالي الأداء يأخذ وقتًا طويلاً. إن التفكير بأن أخصـائي التطوير الإداري يملك عصا سـحرية ويعمل على شـفاء كل الأمراض أو المشكلات التي تواجهه مع الفريق في وقت قصير هو بالتأكيد قول غير دقيق (Rushmer, 1997, P. 317).

وأخـيراً، فقد لاحظ بـوس (Boss, 1983) نموذجًا للتراجع بعد حلـول بناء الفريق حين يعود الفريق متماسكًا ونسيجًا واحدًا، مستخدمًا طاقته للتعاون وبناء علاقات ثقة فإن ذلك يعود إلى التقاليد القديمة. وهذا حقيقي بوجه خاص حين تكون المتابعة قليلة بعد الحل ولا يوجد هيكل يعزز اسـتمرار التغييرات، كما لا يوجد دعم من القيادة ولا تغييرات مصاحبة

في السياسات والعمليات. هذا ويجب أخذ جميع عوامل ما بعد الحل في الاعتبار للتأكد من أن الحل ناجح في بناء الفريق.

وكما أنت تتوقع فإن حلول بناء الفريق تبدأ بمنهجية لجمع البيانات (باستخدام طريقة واحدة أو أكثر من الطرق التي تم شرحها في الفصل السـابع) وذلك لتقدير مجال التركيز في الحل. وإن طريقتين لهما اسـتخدام واسع في جمع البيانات خاصة للفرق هما مسح الفريق التحليلي، واجتماع الفريق التحليلي، وإن مسوحات الفريق التحليلي تتفاوت بشكل ملموس لكنها عادة توجه أسـئلة لأعضاء الفريق ليقوم كل فرد منهم بتقييم الفريق في بعض البنود مثـل "إن الأعضاء على وضوح حول أهـداف المجموعة"، "إن الأعضاء على يقين بأدوارهم"، "إن الفريق يستخدم إستراتيجيات فعالة في صنع القرار" "وإن الفريق يستخدم إستراتيجيات فعالة لإدارة الـصراع (Wheelen, 2013, Pp. 55-57). وإن كثيراً من الأخصائيين يصممون مسـوحات من هذا النوع بما يناسـب حاجة العميل، اعتماداً على حاجات الفريق الحالية. وهناك استبانة تحليل تجريبي للفريق أكثر منهجية قام بتصميمها ويقمان هاكمان وليهمان (Wageman, Hackman,And Lehman,2005) وتتكون هذه الاستبانة من مسح يتكون من (٢٠-١٥) عبـارة دقيقة ومصممة لتقرير مجالات مثل هيكل الفريق الأهداف، القيادة والتماسـك. وإن اسـتخدام مثل هذه الأداة المصممة والمجربة يمكن أن يزيد من الصلاحية ويسمح بإجراء مقارنات مع فرق أخرى ذات أداء عالٍ.

وطريقة ثانية لجمع البيانات هي اجتماع تحليلي للفريق، بما يسمح للمجموعة بتطوير أدائها ويكون ذلك عادة وجهًا لوجه. وإنه في بيئة منفتحة بتقييم الذات، فإنه سـواءٌ مع أو بدون أخصائي التسـهيل فإن أعضاء الفريق يناقشون مناطق القوة والضعف في الفريق، ثم يصممون بأنفسهم خططهم العملية لمعالجة الوضع أي (القوة والضعف) والتي قد تتطلب واحدًا أو أكثر من الحلول لبناء الفريق (وتوجد بعض الأسـئلة التحليلية الممكنة بالكشـف في الجـدول ٣-١١) وإنه في أحد التغيرات في الوضع التحليـلي فإن أعضاء الفريق مطالبون بالكتابة في المسـائل التي تحد من فاعلية الفريـق، وإن مجموعة فرعية صغيرة تقوم بفرز المسائل حسـب الموضوع ثم يقوم الفريق بمناقشـتها ويحدد أولويات مجالات المشكلات، والتي فيما بعد هي محل التركيز لاجتماعات حل المشكلات في مناسبة أخرى.

الجدول (٣-١١) أسئلة تقدم أثناء الاجتماع التحليلي للفريق:

- ما نقاط القوة في الفريق؟
- كيف نسير في عمليات ضد أهدافنا؟
- ما العوامل التي أسهمت في نجاحنا؟
- ما الذي يقف في طريق تحقيق أهدافنا؟
- ما مدى كفاءتنا في صنع القرار؟
- كم فاعلية اجتماعات فريقنا؟
- ما مدى قدرتنا على فهم أهدافنا المنفردة ومسؤولياتنا؟
- ما مدى قدرتنا على التعاون معًا في عملنا؟
- ما مدى قدرتنا على الاتصال مع بعضنا الآخر؟
- ما مدى قدرتنا على العمل مع الفرق الأخرى؟
- كيف نعالج الخلاف أو الصراع؟
- ما مدى تعاوننا في العمل مع رئيس الفريق؟
- ما المشكلات التي ينبغي أن نعمل لمعالجتها؟

وإن الميـزة الرئيسـية لهذه الطريقة أن الفريق نفسـه هو الذي يمتلـك ويختار نوعية التحليل دون اعتماد على النوعيات التي تم تحديدها للمسـح مسبقاً. إن استخدام تجميع البيانـات وطرق التحليل مثل هذه يمكن أن يسـاعد لتضييق حل بنـاء الفريق للمجالات الأعلى في الأسـبقية من حيث الاهتمام والتركيز بالنسـبة للفريق. وإنه بمجرد اكتمال جميع البيانات أو النشاط التحليلي فإن حل الفريق قد يكون ملائماً إذا كانت البيانات تشير إلى أي من العلامات الموضحة بالجدول (٤-١١).

الجدول (٤-١١) إشارات بضرورة حلول الفريق

يورد داير (Dyer,1994, P.79) في كشف (١٢) إشارة باعتبار أن حل الفريق أمر مبرر.
• فقدان الإنتاج أو وحدة الإنتاج (الإنتاجية).
• زيادة في التذمر أو الشكاوى من الموظفين.
• شواهد بوجود صراعات أو عداوات في صفوف الموظفين.
• فوضى حول التكليف (بالمهام)، وإشارات خطأ وعلاقات غير واضحة.
• سوء فهم للقرارات أو أنها لم تنفذ بطريقة سليمة.
• اللامبالاة وانعدام الرغبة عمومًا أو الانخراط من جانب الموظفين.
• انعدام المبادأة والخيال والابتكار والأعمال التي من شأنها حل المشكلات المعقدة.
• اجتماع الموظفين غير ذات فاعلية ومشاركة ضعيفة.
• وقرارات ذات فاعلية متدنية.
• البدء ببطء للمجموعة الجديدة التي هي بحاجة للتطوير سريعًا إلى فريق عامل.
• اعتمادية عالية أو ردة فعل سلبية للمدير (أو قائد الفريق).
• شكاوى من مستخدمي (الخدمات/المنتجات) حول الجودة والخدمة.
• استمرار زيادة التكاليف التي لم يعمل حسابها.

توجد نوعيات واسعة من حلول بناء الفريق، وإن معظم أخصائيي التغيير يميلون بسرعة عالية لتكييفها - أي الحلول - قياسًا على حاجات الفريق. هذا وتشرح الأقسام التالية ستة حلول عامة في بناء الفريق والتي تتصل بالحاجات العامة للفريق على مستوى الأداء، مثل تكوين الفرق والتغيير، تصميم الوظائف، وتحليل عمليات العمل والأدوار والمسؤوليات وحل المشكلات.

١- اجتماعات الفريق في البدء وخلال الانتقال.

٢- اجتماعات المواجهة.

٣- التفاوض حول الأدوار وتحليل الأدوار.

٤- إعادة تصميم العمل.

٥- التدريب والاستعداد للعمل.

٦- التحقق بإعجاب.

إن بعضًا من هذه الحلول تعمل جيدًا للفرق الحديثة، في حين أن بعضها تعمل بشـكل أفضـل للفرق القائمـة والتي لديها تاريخ في العمل. ويوضح الجـدول (٥-١١) هذا الجانب بمداخل القرار الفريق الستة.

الجدول (٥-١١) مقارنة بين مداخل حلول الفريق

الحل	الفرق الجديدة	الفرق القائمة
اجتماعات الفريق في البدء وخلال الانتقال	X	
اجتماعات المواجهة		X
التفاوض حول الأدوار وتحليل الأدوار	X	X
إعادة تصميم العمل		X
التدريب والاستعداد للعمل		X
التحقق مع الإعجاب	X	X

اجتماعات بدء عمل الفريق والانتقال:

يتـم تكويـن الفرق بشـكل متكرر في كثير مـن المنظمات ثم تعمل هـذه الفرق، وتطور ثـم تنفض والأعضاء يتفرقـون ويتحركون لمشروعات أخرى. وهـذا في الحقيقة إحدى الفوائد الرئيسية للفرق، ذلك أن مهارات وخبرات الأعضاء يمكن تجميعها لطرق مشكلة أو موقف ثم

بعد ذلك يتم الانتقال إلى فريق آخر وإلى مشــكلة أخــرى (Katzenbach & Smith 1993). ويمكــن للفــرق أن تعاني خلال عملية بدء العمــل، على كل حال، وكثيراً ما تفشــل لتخصيص الوقت والجهد لتكوين الفريق بفاعلية، وبدلاً عن ذلك فإن الفريق ســوف يقفز (في الصورة) بسرعــة لأداء عمل أو حل مشــكلات. هذا هو بالضبط ما يحــدث حقيقة في الفرق المؤقتة أو الطارئة الذين قد يرون حاجة بســيطة لاستثمار الوقت في مراحل بناء الفريق الابتدائية. حتى حين انتقال القادة أو انضمام أعضاء الفريق (أو تركهم) الفريق، فإن هناك فترة للتكيف والتي تتطلب انتباه لاسترجاع الفريق لطرقه الإنتاجية السابقة. وقد يستخدم أعضاء الفريق والانتقال والتوقف والتســاؤل عما إذا كانت الأهداف والعمليات التي اعتمد عليها الفريق حتى تاريخه سوف تظل في وضعها. إن الأدوار قد تحتاج للتغيير حيث إن عضوية الفريق ذاتها تتغير. هذا وإنــه دون وعي وانتباه للمراحل الابتدائية بتكوين الفريق، فإن كثيراً من الفرق ســوف تتعثر لفــترة تمتد حتى يتــم التعرف على وفرز الفريق، وأدوار أعضــاء الفريق وعلاقات العمل التي يقومون بها متبعين أسلوب التجربة والخطأ. وأنه خلال هذا الوقت ودون انتباه كبير للفريق، فإنه بإمكان أعضاء الفريق أن يكونوا غير ملتزمين ومنعزلين مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية.

إن حلــول اجتماعات "انطلاقة البدء" بالنســبة للفرق الجديــدة" أو حلول اجتماعات الانتقــال (وذلك في حالة قائــد جديد) يمكن أن تكون حلول فعالــة لبداية الفريق سريعاً. ويؤكد وست (2004) West "أن بداية حياة الفريق لها الأثر الكبير في تطويره وفعاليته فيما بعد، خاصة حين تحدث أزمات. وإن حلول البداية (الانطلاقة) يمكن أن تساعد في خلق روح الفريق، وتقرير الوضوح في الاتجاه، وتشــكيل ممارســات عمل الفريق" .(P.77)" وإن حل بداية الانطلاقة لفريق ذي هيكل جيد وكذا بالنسبة للانتقال يمكن أيضًا أن يتسبب في التالي:

• إبرام اتفاقيات ووضع معايير بحيث يمكن للفريق أن يبدأ يعمل بسرعة.

• يوفــر فرصًا ســانحة حول عدم اتفاقيات وســوء فهم لدى أعضــاء الفريق في مرحلة متقدمة بدلاً من حدوث ذلك مؤخراً.

• توضيح مهام الفريق الأساسية مثل الأهداف وطرق القيام بالعمليات.

• السماح لأعضاء الفريق ليبدؤوا في تطوير العلاقات الشخصية والعلاقات عامة (فيما بينهم).

• وضع أدوار واضحة ومحددة جيدًا لأعضاء الفريق.

ويقدم جوليمبي وســكي (Golembiewski, 1979A) عدة تصاميم وإرشادات موجهة للعمــل مع المجموعــات الجديدة أو أولئك الذيــن في مرحلة الانتقال وبســبب أن الفرق جديدة، فإن تصاميم حلول البدء/الانطلاقة والانتقال عمومًا تركز على تطوير هياكل مقابل "تحرير" المجموعات من أي اتفاقيات ســابقة. وقد يكون ضروريًا تصميم دورات لتحد من كميــة المعلومات التي يحــاول الفريق معالجتها في أي وقت واحد، بــدلاً من توفير حدود للمناقشــات لتجنُّب أن يغمر الفريق (بالمهام). وإن فترات الراحة المبكرة بعيدًا عن تطوير الفريق أو بناء الفريق قد تكون مفيدة -أي فترة للراحة-، مما يسمح للفريق أن تكون لديه فرصة للعمل وللتجربة، ثم العودة لدورة تطوير الفريق بمعلومات جديدة.

هذا وإن عينة تستعرض اجتماع البدء (الانطلاقة) أو الانتقال موضحة في البيان بالجدول (٦-١١).

اجتماعات المواجهة:

إن بيــكارد (Bekhard,1967) هو أول من اســتعرض اجتماع المواجهة. ويتكون اجتماع المواجهــة من دورة تســتغرق ما بين يوم أو نصف يوم وذلك بالنســبة لأي نوع من الفرق (برغم أن استعراضها أول مرة كدورة مخصصة لفرق التنفيذين)، وأنه في كثير من الجوانب نوع من اجتماعات تحليل الفريق كما تم شرحه مسبقاً. إنها أكثر فاعلية مع الفرق العريقة التــي ســبق أن عملت معًا لفترة من الزمــن، وذلك مقابل فرق جديــدة ليس لديها تاريخ ممتد. إن مســمى الحل قد يوحي أنه يقصد به معالجة أو كشــف صراع الفريق، إلا أن ما تمت "مواجهته" هي معوقات الفريق، عرفت بشكل عريض (وعام). وإن الفريق في اجتماع المواجهــة يختبر فعاليتــه الذاتية وازدهارها، ويطور خطط عمل لمعالجة مجالات رئيســية تتســم بعــدم الفاعلية وعدم الرضا. ويــرى بيكارد أن اجتماعات المواجهة ملائمة بالنســبة للمواقف التالية:

- وجود حاجة إلى مجموعة الإدارة بأكملهم لفحص عملياتهم.
- وجود وقت محدد جدًا للنشاط.
- ترغب الإدارة العليا في تحسين الظروف سريعاً.
- يوجد تماسك كافٍ في الفريق الأعلى للتأكد من المتابعة.

• يوجد التزام حقيقي لحل القضايا من جانب الإدارة العليا.

• تخضـع المنظمــة لتجارب أو أن لديهــا تجربة حديثة، حيث خضعــت لبعض التغيير الرئيسي (Beckhard, 1967, P.150).

ويشير بيكارد Bekhard 1976 قائلًا: "إنه في فترات الضغط التي تتبع تغيرات تنظيمية رئيســية، يبــدو أنه يكون هنــاك الكثير من الارتبــاك وبذل جهد كبير مما يؤثر ســلبًا على الإنتاجية وازدهار المنظمة (P.153). وإن طبيعة اجتماع المواجهة المتسارعة تسمح بتجميع فعال ومشاركة في البيانات دون تمديد للوقت والمصروفات لإجراء مسح على كامل المنظمة. وتتم هيكلة اجتماعات المواجهة في سبعة مراحل (Bekhard ١٩٧٦) هي:

المرحلة١: تهيئة المناخ (من ٤٥ دقيقة إلى ساعة) وتبدأ الدورة بتوضيح القائد للتوقعات (من الاجتماع) وذلك لتحضير إجراء مناقشات مفتوحة وصريحة.

المرحلة٢: تجميع المعلومات (ساعة واحدة)

تنقسم المجموعة إلى مجموعات فرعية تتكون كل منها من سبعة إلى ثمانية أفراد، وهم عادة يمثلون مســؤوليات وأقســام وتخصصات وظيفية عريضة على مستوى المنظمة ككل. وتقــوم كل مجموعة فرعية بتحديد معوقــات تحقيق الهدف ذي الإنتاجية كما تقدم أيضًا المقترحات التي تؤدي إلى تحسين وضع المنظمة.

المرحلة ٣: المشاركة في المعلومات (ساعة واحدة، ممثل لكل مجموعة فرعية يقدم تقريرًا إلى المجموعة الأصل. وهنا يبدأ أخصائي التســهيل بتجميع المساهمات والمجموعات (وفروعها) في فئات.

المرحلة ٤: هذه مرحلة وضع الأولويات وتخطيط المجموعة للقيام بالعمل، وذلك يستغرق (٧٥ دقيقة). ثم تكوَن المجموعات مرة أخرى إلى وحدات وظيفية ويجلسون مع آخرين في فريــق العمل العادي الذي ينتمون إليه. وتقوم كل مجموعة بتحديد أولويات المشــكلات التي تمت المشاركة فيها في المرحلة (٣)، وتقوم أيضًا بتحديد القضايا التي هم يعتقدون أنها ينبغي أن تُعطَى الانتباه الأكبر.

المرحلة ٥: يتم في هذه المرحلة التخطيط التجريبي للمنظمة، (ويستغرق من ساعة واحدة إلى ساعتين اثنتين) وهنا تتقاسم المجموعات الفرعية أولوياتها مع المجموعة الأصل (أي الكبيرة).

المرحلة ٦: متابعة فورية من قبل الفريق الأعلى، (وهذا يستغرق من ساعة واحدة إلى (٣) ساعات) وينتهي اجتماع المواجهة وأن المجموعة الإدارية العليا تعقد اجتماعًا حضوريًا لمناقشة الأسبقيات المقترحة ويوافقون على إجراءات/ عمليات المتابعة التي سوف يدعمونها. وأنهم خلال أيام معدودة سوف يرفعون تقريرًا إلى الحضور حول ما هي العمليات أو الإجراءات التي قاموا باختيارها.

المرحلة٧: مراجعة مسار المتابعة والتقدم (ساعتان اثنتان)، يتم عقد اجتماع متابعة مع جميع الحضور لمراجعة التقدم خلال (٤ إلى ٦) أسابيع بعد اجتماع المواجهة.

ويمكن أن يكون لاجتماع المواجهة فائدة في تحفيز أعضاء الفريق للمشاركة وإدراك (المهمة). ويلاحظ بيكارد Bekhard أن هذا المدخل قد يفشل إذا لم يستمع قادة الفريق أو أنهم لا يقبلون المدخلات (المقترحات) من أعضاء الفريق أو أنهم لم يتابعوا أولويات الفريق، أو أنهم يضعون أهدافًا أكثر مغامرة والتي يصعب تحقيقها مما يؤدي إلى الفشل.

الجدول (٦-١١): نموذج للبداية أو أجندة اجتماع الانتقال

١- تعريف/تقديم أعضاء الفريق:

التاريخ الوظيفي والخلفية والتعليم والعائلة والرغبات والهوايات الشخصية.

٢- تحدث مع القائد

رؤية القائد وتوقعاته لأسلوب قيادة الفريق والخبرات العملية والقيم الشخصية.

توقعات عضو الفريق واحتياجات القائد.

٣- البحث عن دستور (لائحة الفريق) ورؤياه وأهدافه.

٤- استكشاف أهداف الفريق وغاياته.

ما الأولويات؟

نقاط التوقيت والمعالم البارزة.

القياس (النوع، العدد، وفترات القياس حتى تاريخه والأهداف وانتقال النتائج).

٥- استكشاف أدوار ومسؤوليات عضو الفريق

أدوار عضو الفريق الألقاب (الوظيفية) مهام الوظيفية الاعتمادية بين الأعضاء .

٦- الاتفاق حول مبادئ الفريق وإرشادات العمل.

كيف سنقوم بصنع القرارات؟

ماذا ستكون طريقتنا الأساسية للعمل (المهام الفردية، اللجان الفرعية، المجموعة بكاملها تنظر في جميع الموضوعات)؟

كيف نتأكد أن كل شخص حصل على الفرصة لمناقشة القضايا أو رفع اهتمامات؟

كيف يكون اتصالنا مع بعض لحل الاختلافات؟

كيف نتأكد من إنجاز العمل بالكامل؟ كيف لنا أن نغير الأشياء التي لا تؤدي إلى نتائج (Dyer, 1994, PP. 132- 135).

٧- الاتفاق حول اجتماعات الفريق

الحضور المتوقع

الفترات

طول (المدة)

الموقع

الموضوعات المعتادة

الأجندة

مفاوضات حول الأدوار وتحليل الأدوار:

بمـا أن أعضـاء الفريق بحكم التعريف يعتمد بعضهم على بعض في نشـاطات تربطهم بصلات عمل، فإنهم كثيراً ما يجدوا أنفسـهم في الموقف المحبط لكونهم لا يعرفون كيف أن أجزاء العمل المختلفة يمكن تركيبها مع بعض لتحقيق غايات الفريق الإجمالية. هذا وسواء عمل أعضاء الفريق معًا لمدى طويل أم أنهم بدؤوا فقط الآن العمل، فإن أدوار العضو هي كثيراً ما تكون مجالاً للارتباك. ولننظر في المواقف الشائعة التالية:

- قد لا يكون الأعضاء على معرفة كافية حول بما يكلف به كل واحد منهم من مهام. لذلك فإنهم لا يعرفون من يتصلون به في حالة أن لديهم سؤالاً أو تواجههم مشكلة.
- قد يكون هناك عمل محل مع أعضاء فرق متعددة يؤدون نفس النشاط.
- قد يكون هناك عمل ضروري للإنجاز لا يقوم بأدائه أي عضو في الفريق.
- قد يكون هناك ارتباك حول كيف أن العمل يساهم في أهداف الفريق.
- احتمال أن يكون الفريق قد طور رؤية جديدة، أو إستراتيجية جديدة لكن لا تزال الأدوار القديمة سارية المفعول.
- قد لا يكون لدى الفريق أي عملية/ (أو أسلوب) لتكليف عضو جديد بالعمل.
- يحتمل أن تكون هنـاك إحباطات حول توزيع العمل بعدالة (من يكلف بالمهام الجيدة، ومن يحصل على كثير جدًا /أو قليل جدًا من المهام أو التكليف).
- يحتمل أن يقوم قائد الفريق بتكليف اثنين من الأفراد بنشاطات مماثلة مما يجعل أعضاء الفريق يتساءلون من هو المسؤول حقيقة عن المهمة أو أن جميع الأعضاء مسؤولون عن نفس المهام.

ويمكـن أن تكـون النتيجة أن أعضـاء الفريق الذيـن يقومون بنفـس العمل، في حين أن عمـلاً آخـر يضيـع، وتحدث أزمة لا بـد من حدوثهـا في الدقيقة الأخيرة بسـبب هذا الارتبـاك(Dyer,1994)، وأن هذه التحديـات ذات الصلة بالدور يمكن تصنيفها إلى سـبع فئات من مشكلات الدور والتي كثيراً ما تحدث في الفرق (Adair, 1986) والمشكلات هي:

١- **الــصراع حول الدور:** (أحد أعضاء الفريق) يحدث هــذا حين يكلف أحد أعضاء الفريق بأدوار متبادلة متعارضة، مثال لذلك عضو يقود فريق مشروع يتوقع أن يكتشف أفضل الحلول الممكنة لكن مديرها يتوقع أنها تروج لحل واحد في ذات الوقت.

٢- **الصراع حول الدور:** (عدة أعضاء من الفريق) يحدث حين يتمسك أعضاء الفريق بذات الــدور، وهــذه الأدوار في تضارب مع بعضها الآخــر. ومثال لذلك قد يكــون اثنان من أخصائيي المبيعات ممن كلفا بالعمل في ذات المنطقة ومع ذات العملاء.

٣- **التضارب في الدور:** يحدث حين توجد توقعات متضاربة حول دور معين. مثال لذلك قد يتوقع البعض أن يقوم مدير العمليات بتنسيق الاجتماع في حين أعضاء آخرين يتوقعون منه فقط أن يعمل بهدوء في تسجيل الملاحظات.

٤- **تحميل الدور أكثر مما ينبغي:** هذا يشرح الموقف حين يكون للشخص أدوارٌ كثيرة للقيام بها، قبل الجلوس/ المشاركة في عدة لجان ويكون من المتوقع منه أن يقوم بدور مسؤول الاتصال بين الجميع، أو أن يشارك مع فريق المشروع وجميع الفرق الفرعية.

٥- **تحميــل الدور أكثر مما ينبغي:** ويحدث حــين لا يكون الدور قد اكتمل وتطور بالكامل بعمل أو مسؤوليات كبيرة.

٦- **غمــوض الدور:** ويحدث حين يكون صاحب الدور أو أعضاء الفريق ليســوا على وضوح تام بمسؤوليات الدور المحدد.

وإن وصفًا وظيفيًا كتب جيدًا يمكن أن يعالج بعضًا من هذه التحديات لكن يحتمل أنه لا يــزال هناك بعض قضايا الدور لم يتم حلها. ويمكن هنا أن يتم تمرين تفاوض حول الدور وحل ثان له علاقة يدعى "جدولة المســؤولية" يســاعد الفرق في حل هذا الارتباك، والنزاع والإحباط حول الأدوار.

تمرين التفاوض حول الدور:

إن تمريــن التفاوض حول الدور (ويســمى أيضًا تحليل الدور) يضــع أعضاء الفريق في موقــف التفاوض حول المســؤوليات فيما بينهــم دون الحاجة إلى قائد ليتخــذ القرار نيابة عنهم. وينتج عن ذلك أن كل عضو لديه وثيقة ووصفٌ لدوره المتفق عليه، وذلك مع إدراك

بخيارات واحتياجات الأعضاء الآخرين بالفريق. إن ذلك كحل يعتبر بسـيطًا نسبيًا لتطبيقه. ويمكن أن يتم في وقت قصير، ولا يتطلب تدريبًا خاصًا ولو بسـيطًا لكي يقوم أعضاء الفريق بعملـه. هنـاك أربع خطوات للتفاوض حـول الدور هي كما ما يـلي: Dayal& Thomas (1968; Dyer, 1944; Golenbieski, 2000 E; Harrison,1972; West, 2004).

الخطوة ١: بشكل شخصي يقوم كل عضو بأخذ ورقة من السبورة الورقية Flip Chart ويكتب النشـاطات والمسـؤوليات التي يحتويها دوره أو دورها "وهذا يعني المشـاركة في معرفة جميع المعلومات حول الإنسـان مركز الاهتمام ليفهم الوظيفة، ما المتوقع؟ متى يتم توقع إنجاز الأشياء؟ وكيف يكون أداؤها المتوقع؟ (Dayer, 1994,P.120"

الخطوة٢: بعد ذلك، توضع السبورات الورقية حول الغرفة، وإن كل عضو بالفريق يقرأ كل سبورة ورقية ويمكن توجيه أسئلة استيضاحية عن المؤلف حول كيف أنه أو أنها قامت أو قام بتحديد الدور.

الخطوة ٣: يقوم كل عضو بكتابة كشف في ورقة منفصلة بكراسة بالمراد من أعضاء الفريق كل عـلى حدة، مثـل (أ) أن يقوم بأكثر من (ب) أو أقل منه أو (ج) يسـتمر في عمـل نفس الشيء. وإن كل عضـو بالفريق مطالب بالتعليق على دور كل عضو آخر بالفريق.

الخطوة٤: ثم تفرز الكشوفات بحيث يكون لكل عضو بالفريق بيانٌ مكتملٌ بدوره أو دورها (بكل من الفئات الثلاث الواردة في الخطوة الثالثة) بواسطة كل عضو آخر. ويمكن كتابة هذه على السـبورات الورقية وتعلق علنًا للجميع لقراءتها أو أنهم ببسـاطة يسـلموها لكل شـخص. وبعدها، يسـتطيع أعضاء الفريق الاجتماع كل اثنين أو أن يجتمعوا كالفريق الكامل لمناقشـة كشـوفاتهم ويتفاوضوا حول ما يريدون أن يسـتمر كل عضـو في عمله أو أن يعمل شـيئًا مختلفاً. إنـه في هذه الخطوة حين تكون قيمة التمرين ذات معنى كبير، سـويًا مـع أعضاء يحتاجون عادة إلى الحل الوسـط (المساومة) وأن يكونوا ذوي رغبة في التغيير على الأقل بدرجة بسيطة إلى حـد ما. وكـما أبان روجر هاريسـون (Roger Harrison 1972) "إنه ما لم يكن بالمقدور تقديم مقابل كبديل لسـلوك متغير مرغوب فيه، فإنه لا فائدة أن تجرى

هناك أي محادثة حول الأمر" (P.90) وهكذا سوف يتعلم الأعضاء كيف يعبّرون عن احتياجاتهم الذاتية كل عن الآخر، وأن يتفاوضوا كيف أو عما تلك الاحتياجات يمكن تحقيقها. ويقترح هاريسون Harrison أيضًا متتبعًا تمرين التفاوض حول الدور، يقترح محاولة أعضاء الفريق أن يلتزموا إلى الاتفاقيات التي تم حولها التفاوض والتي قاموا بإجرائها قبل وقت قصير على الأقل، لكنهم إذا لم يعملوا ذلك، ينبغي أن يحاولوا التفاوض مرة أخرى بشأنها. ومع الوقت، فإنه - أي هاريسون Harrison يعتقد، أن الفريق سوف يتعلم كيف يجري هذه المفاوضات كجزء من نشاطه في عمله المتواصل.

ويتطلب التفاوض حول الدور، بيئة متفتحة وآمنة، وراحة عند التعبير عن عدم الاتفاق وأن يذهبوا إلى ما وراء عدم الاتفاق ومقدرة الشخص للتعبير عما يريده وعن احتياجاته، والالتزام المتبادل كل للآخر وللمجموعة. حتى لا يكون هناك شعور أنها بسيطة جداً. إن التحليل، والجدولة والتفاوض حول أدوار الأعضاء بالفريق ليس بالأمر البسيط بتوثيق من يقوم بماذا، كما يبدو من عملية الحل هذه. إن أمور الهوية المعقدة والصراعات السياسية هي التي تلعب حين يتفاوض الأعضاء حول المسؤوليات وإنني إذا كنت مسؤولاً عن مراجعة جميع التصميمات الهندسية الميكانيكية لمنتجات الشركة، ويقرر الفريق أن كل واحد سوف يشارك في هذا العمل وإنني الآن أبدأ للعمل بقرب شديد مع المدربين فقط حول التصاميم التي راجعتها، وقد أشعر أنني افتقدت جزءًا من هويتي المهنية وقد أشعر أيضًا بانخفاض مستوى درجة وظيفتي وإنني لست مساهمًا مهمًا بعد الآن كما سبق أن كنت كذلك. ونتيجة لذلك، فإن أخصائيي التغيير الذين ينفذون تحليل الدور وتوضيح الحلول سيكونون أكثر نجاحًا إذا هم كانوا على وعي وحساسية لتعقيدات إدارة التأثيرات الشخصية والحلول.

مسؤولية رسم خريطة العمل:

يمكن لمسؤولية أسلوب رسم خريطة العمل (Bechard & Harris, 1977) مساعدة الفريق في عملية صنع القرار بحيث يدرك الأعضاء من هو المسؤول وأي الأعمال والقرارات منخرط فيها. وإن ذلك يمكن أن يقلل من الصراع للتحديد المسبق، قبل حدوث القرار، وكذا عما هو الانخراط الضروري. وبأي الفرق يمكن أن تتم هذه المشاركة من قبل أعضاء الفريق.

وإن تحليــل الدور في التفاوض حول الدور بســيط بشــكل مضلل: إنــه يتكون من تطوير خريطة أو شــبكة مكتوب عليها نشــاطات الفريق الرئيســية ومن هم الأعضاء الذين لهم المسؤولية في التكملة؟ وإن بساطة التصميم تضلل من قوتها، طالما أن تكملة الخريطة يمكن أن تكون نقطة الاهتمام والتركيز لســحب الفريق خارج الصراع أو الارتباك وتبرز للســطح صعوبات لم يتم فحصها أو البحث فيها ومثال لخريطة تحليل الدور في الجدول (٧-١١).

الجدول (٧-١١) خريطة تحليل الدور:

النشاط	عضو الفريق ١	عضو الفريق ٢	عضو الفريق ٣

يتم تســجيل أســماء أعضاء الفريق في أعلى الخريطة، ويتم في العمود في أســفل الخانة في اليســار نشاطات الفريق الرئيسية. وإن واحدًا من الحروف التالية يوضع تحت اسم كل عضو بالفريق وذلك في وصف كل نشاط ويمثل مسؤولية عضو الفريق بالنسبة للنشاط (أو إن ذلك قد يترك كفراغ إذا لم يكن العضو مشاركاً).

R مسؤول عن: هذا الشخص مسؤول عن التأكد أن هذا النشاط قد تم القيام به.

R/V التصديق أو حق النقض: هذا الشــخص لديه الســلطة للتصديق أو نقض الأعمال أو القرارات لهذا البند.

S الدعم: هذا الشخص يدعم النشاط بالوقت أو بتوفير موارد اخرى.

C استشارة: هذا الشخص ينبغي أن يستشار أو أن يضم في العمل.

I يفاد علماً بالمعلومات: هذا الشخص ينبغي أن يتم الاتصال به أو أن يحاط علمًا بوضعية النشاط.

هذا وتوجد اختلافات بين الأخصائيين حول أي الحروف ينبغي أن تضم. وأن بعضًا كمثال، ينــادون بخريطة تحليل الدور أو ما يطلق عليه جــدول (Role Analysis Chart) (Raci) ويستبعدون حرف الـ S وينادي جوليمبي ويسكي (Golembewski, 2000D) بإضافة حرف الـ D مثال لذلك: R-D وA-D ليرمزوا إلى المسؤولية أو السلطة لصنع القرار وImp للتدليل على مسؤولية التنفيذ.

وينــادي بيكارد وهاريس (1977) Beckhard & Harris بعدد من البنود أو "القوانين" التي تخص اســتخدام جداول المســؤولية. أولًا أنها توصي أن خط أي نشاط يجب أن يكون له شــخص واحد وليس أكثر يكون مســؤولًا عنه- فقط واحد R. إذا كان المســؤول أكثر من شــخص واحد يجب أن يكون مســؤولاً، وأن يتم تقســيم النشــاط إلى قطاعات بحيث يتم بوضــوح توثيق حدود مســؤولية كل عضــو. وثانياً، أن عددًا كبيرًا مــن التصديقات – As- قد تكون إشــارة أنه تتواجد كثير من التصديقات، وإن نشــاط الفريق قد يكون انســيابياً/ مبسطًا بتخفيض العدد الضروري لإصدار التصديقات. وبالمثل، إن وجود عدد كبير جدًا تتم استشارتهم حول أي إجراء عملي قد يشرك بغير ضرورة أعضاء الفريق ودعوتهم بالمشاركة في المدخلات، والذي- أي الإجراء- يمكن أن يقود لأولئك الذين تتم استشارتهم أن يكونوا بدلاء أو منهم هم غير رسميين لكن لهم سلطة التصديقات، ومرة أخرى هذا يعطل التصديق من جانب الفريق.

إعادة تصميم العمل:

يصــف كل من هاكمان وأولــد مــان (1980) Hackman & Oldman إعادة تصميم العمــل بأنه الإجابة عن الســؤال: كيف يمكن هيكلة العمل بحيــث إنه يؤدى بفاعلية وفي نفس الوقت، ويجد شــاغلو الوظائف العمل مجزيًا لهم شخصيًا ومرضيًا (P.71). وإنه حين تصمم الوظائف جيدًا يجدها الأفراد أكثر تحفيزًا ويساهمون بفاعلية أكثر للمخرجات التي يســعى إليها الفريق، وهكذا فإن تصميم العمل يمكن أن يكون ذا غايتين حلًا فرديًا وأيضًا حلًا في فاعلية الفريق.

ويكتــب هاكمان وأولــد مــان (1980) Hackman & Oldman أن بعض المهام تؤدى بشــكل جيد من قبل الأفراد، إلا أن المهام المعقدة خاصة تؤدَّى عادة بشكل أفضل من قبل

الفريــق. وهذا صحيــح فقط إذا كان الفريق والمهمة قد تم تصميمها بشــكل متميز. ومع ذلك، فإن المؤلفين يكتبان" إنها تنتهي بأن تصميم العمل لمجموعات ليس فقط بناءً "نسخة للفريق" عن تصميم جيد ووظيفة فردية... وإنه بالنســبة للمجموعات ينبغي على" شخص أن ينظر الشخص – والوظيفة (الملاءمة) والشخص – والمجموعة وعلاقات وظيفة المجموعة، وكذلك كيف تتناغم مع بعضها هذه المكونات (P.67).

ويحدد نموذج هاكمان وأولد مان Hackman & Oldman فاعلية عمل الفريق، ويحدد ثلاثــة معايــير يتم البحث عنها في وســط مجموعة عمل ذات فاعليــة. إن عضوية الفريق والأهداف والوظائف الأحادية بالفريق يمكن تقويمهم على الأبعاد الثلاث التالية:

١- مســتوى الجهــد الذي يُلقى على مهــام المجموعة: كيف هو جيــدًا مبدأ تصميم مهمة المجموعــة من حيث إنه يؤثر عــلى كمية جهد أعضاء الفريق الذي يمكنهم أو ســوف يقومــون بتقديمــه نحــو أداء مهمة الفريــق. وإن للمهام التي تصمم بشــكل جيد لها الخصائص التالية:

أ - تنوع المهارة: يجيء أعضاء الفريق بعدد من مهاراتهم في إدارة المهمة.

ب - طبيعة/ هوية المهمة: العمل هو كامل كما أنه قطعة عمل ذات مغزى.

ج - أهميــة المهمــة: إن العمل يهم الآخرين ســواءً كانوا في الداخــل أو الخارج، وذلك بالنسبة للفريق.

د - الاســتقلالية لأعضاء الفريق بعض الحرية في تصميــم العمل، مثل الترتيب والأولوية للمهام الفرعية، وذلك بالنسبة لاستكمال الإنجاز.

هـ - التغذية المرتدة: يحصل الفريق على معلومات كافية وذات مصداقية حول أدائه.

وهذه معايير التصميم الخمســة حول خصائص الوظيفة يمكن تحليلها بعدة طرق، بما في ذلك مسح تحليلي وظيفي جاء به) (Hackman & Oldman ,1975) إذا غاب أحدهم بشــكل كبير، فإن من المحتمل أن يواجه الفريق مشــكلات في التحفيز ذات علاقة بالمهمة، حيــث إن أعضاء الفريق من المحتمل أن يروا العمل أقــل أهمية أو ليس ذا معنى وقناعة شخصية.

٢- كميــة المعرفة والمهارة التي تم تطبيقها في عمل المهمة: إن تكوين الفريق من المجموعة ظاهرة تصميم مهمة تســهم في فاعلية المجموعة أو تقلل منها. ينبغي أن يكون لأعضاء الفريــق الكفاءة الملائمة لتأدية المهارات والمهام التي يحتاج إليها العمل ويجب أن يكون للفريق عدد أعضاء بقدر كافٍ لمعالجة كمية العمل الذي توجد له حاجة، إلا أن الأعضاء لا يجب أن يكونوا بالكثرة الفعلية التي تسهم في هبوط إنتاجية الفرق. وينبغي أن يكون لأعضــاء الفريق مهارات الاتصال بين الأشــخاص لإدارة الصراع والعمل بنوعيات متعددة من أســاليب العمل والشــخصيات. وإنه إذا لم يكن أعضاء الفريق قد نالوا تدريبًا كافيًا لأداء المهام التي طلبت منهم، فإنهم ســوف يصابون بالإحباط وســوف تهبط الإنتاجية. لكــن إذا كان للفريق أعضاء أكثر مما ينبغــي، فإن كل عضو من المحتمل لن يكون لديه مهمة كافية وذات أهمية يقوم بتأديتها مما يجعله يشعر أن المهمة ذات تحفيز لشخصه.

٣- ملاءمة معايير المجموعة حول عمليات الأداء: هذه الفئة تخص بعض البنود مثل اتفاقيات الفريق حول اســتخدام عمليات الفريق بثبات، كيف سيقوم الفريق بقياس تقدمه (في الأداء) وكيــف يكون عمل التغــيرات إذا كانت العمليات والنتائــج لا تقابل التطلعات ينبغي أن يكون للفرق مقياساً كافياً بحيث إنهم لا يضيعون الوقت باستمرار حول تقرير كيف يكون أداء المهام الروتينية، ومع ذلك يجب أن تكون لديهم مرونة كافية يميزون بها متى تكون الحاجة لتغيير العمليات القياسية وإن التحدي في تصميم مجموعات العمل حينئذ هو مســاعدة الأعضاء لتطوير المعايير التي تدعم استخدام الإستراتيجيات الملائمة بشــكل متفرد لمهمة المجموعة، وأنها بالإمكان أن تخضع للتغيير بســهولة حين تتطلب ذلك متطلبات المهمة أو محددات التغيير (Hackman,& Oldman,1980,P.18).

٤- وأن هناك عددًا من المبادئ يمكن أن تساعد أخصائي التغيير في العمل مع الفرق لتصميم مهام بفاعلية أكبر (Herman & Oldman, 1980):

١- تجميــع المهام مع بعضها: يمكن زيــادة التنوع في المهارة بتجميع مهام العمل بحيث إن أعضــاء الفريق لا يقومون دائمًا بــأداء ذات المهام الروتينية مــرات ومرات، لكن تكون لديهم مجموعة أو سلســلة من النشــاطات تقلل من الملل وتعمل على الاســتفادة من مختلف المهارات.

٢- تكويـن وحدات من العمل الطبيعي: يمكـن تصعيد تعريف المهمة وأهميتها من خلال تكوين وحدات عمل بحيث يسـتطيع الشخص أن يؤدي نشـاطات ذات علاقة. وهذه يمكـن تنظيمها بعدد من الطرق، مثال لذلك وفق جغرافية موقع العمل، وفق العميل، وفق الصناعة.

٣- تأسـيس علاقات مع العميـل: يمكن أن يكون العمل ذا مغـزى أكبر حين يكون لأعضاء الفريـق اتصالٌ مع العمـلاء. إنهم يبدؤون النظر في تأثير عملهـم على عملائهم، وأنهم بذلـك يحصلون عـلى تغذية مرتدة مباشرة حول كيف يسـتخدم العمـلاء عملهم وما يشعرون به حيال ذلك.

٤- تحميل الوظيفة عموديًا (بالمهام): إن الاسـتقلالية تتصاعد حين تحمل الوظائف عموديًا (بالمهام/المسـؤوليات والصلاحيات) وذلك حين يتولى الأعضاء مسـؤوليات أكبر بالنسبة لخطـوات عدد أكبر من العملية وكذا حين يمنح الأعضاء سـلطة اتخاذ القرار من حيث متى وكيف يتم إنجاز العمل.

٥- فتـح قنـوات التغذية المرتدة: يتلقـى المديرون عادة تغذية مرتـدة وبيانات حول أداء الفريق الذي هم يشاركون فيه لأي سبب من الأسباب. وإن جعل هذه المعلومة متوافرة للفريـق يمكن أن تصعد من التحفيز. مثال كذلك، إذا كان للفريق مدخلٌ فوريٌّ لمسـح عميل كل شـهر، فإنهم يمكن أن يبدؤوا النظر في العلاقات بين عمل ذلك الشـهر ورضاء العميل من خلال التغذية المرتدة.

وأخـيرًا إن هاكمان وأولدمـان Hackman & Oldman يلاحظان أنـه نادرًا ما يكون التأثير على الوظائف المقررة وأداء المجموعة سيتم تحفيزهم إذا لم تكن المجموعة مدعومة في محتوى النظام التنظيمي الشمولي. ينبغي أن يكون هناك تعويض مناسب ونظام مكافأة للاعـتراف بالأداء الممتاز، وتدريب ونظام تعليم يمكن أن يسـاعد أعضـاء الفريق ليتعلموا مهـارات فعالـة في الاتصال بين الأشـخاص وفي المهام، واتصالات واضحة مـن الإدارة حول المحددات على أداء المجموعة (مثل الميزانية وحدود الوقت).

منهجية "حل المشكلات":

يُعـد التخطيط والتدريب والجهد المشـترك نحو هدف موحد منهجية تسـتخدم في حل المشـكلات ابتدعتها أصلاً شركة General Electric، ولكن أصبـح الآن من الممكن تكييفها للاسـتخدام بواسـطة الفرق في كثير من المنظـمات. وقد قامت شركـة General Motors بتسـمية هذه المنهجية Gofast- أي اذهب بسرعـة. كما أن شركة Unilever أطلقت عليها كلمـة (Cleanout) والآن تسـميتها هـي Trail Blazing At Armstrong Ashkenas & Ulrich, Kerr, (2002, P.286). والعملية هي للاسـتخدام من قبل فريق واحد وأيضًا عدة فرق تشـمل كل الوظائف (المهام) عبر المنظمة وكذا من قبل الفرق متعددة الوظائف. وكما صممت أصلاً، فإنه قد ينخرط فيها عشرات أو حتى المئات من الموظفين بكامل الشركة، ولهذا السـبب، فإنه بالإمكان أن يطلق عليها " حلٌّ لكامل المنظمة". وهناك أمثلة إضافية سـيتم مناقشتها في الفصل القادم. وكما هو موضح هنا، فإنه من المناسب أيضًا للفرق أن تشارك في سيناريو صغير في حل المشـكلات، حيث يستخدمها أعضاء الفريق كمنهجية لحل المشكلات لعملياتهم الخاصة الداخلية. وإن حل المشكلات في الفريق يمكن أن يعتبر حلاً للتشجيع على المشاركة والرغبة في المبادرة بتغيير تنظيمي.

إن الغرض من حل المشكلات هو استبعاد أي عمل غير ضروري (متطفل) حيث إنه قد يستهلك وقتًا يمكن أن يمتد طويلًا أو يسـتهلك مواردَ كما أنه يضيف قيمة بسـيطة فقط. كما أنه يعتبر عملاً بيروقراطيًا في طبيعته، أو أنه عمل لا يقابل التطلعات بسـبب أخطاء حدثت في العملية، أو عيوب أخرى. وإن عملية حل المشكلات من خلال التخطيط والتدريب ليس ذلك هو فقط مسؤولية القائد في تحديد مشـكلات الفريق، وإن أعضاء الفريق وهم الذين يقومون فعلًا بأداء العمل ينظر إليهم أنهم يدركون ذلك جيدًا – أي يدركون المشكلات. لذلك فإن حلولهم أمر مهم للغاية. مثال لذلك، قد يتعرف أحد أعضاء الفريق على اجتماعين لهما أجندة واحدة، وقلة من مشاركين مختلفين فحسب، ويقـترح دمج هذين الاجتماعين لتوفـير الوقت وتخفيض الجهد المتكرر. وعضوة أخرى قد لاحظت أنها مطالبة برفع تقارير أسـبوعية لا تتم قراءتها إلا نادرًا وتقترح تقديمها على فترات مختلفة، هذا وإن أعضاء الفريق يقترحون الاثنين أي: تحسـين الفرص وتولي المسـؤولية لتصميم الحلول واقتراح التغييرات ورفعها إلى الإدارة العليا وكما هو مصمم، فإن العملية بسيطة نسبياً.

إن المجموعـات الصغيرة مـن المديرين والموظفـين في المسـتويات والوظائف الإدارية المختلفة يعالجون قضايا حساسة في العمل التجاري ويطورون توصيات ويرفعونها إلى قائد كبير في اجتماع للمدينة. وبعد الحوار المفتوح يقوم القائد ليعمل "في ذات الموقع" نعم- أو- لا يعمـل على قرارات تصدر حول تلك التوصيات، ويفوض من الأفراد باتخاذ ما يلزم حيال تلك التي تمت الموافقة عليها، ثم بعد ذلك يقوم بمراجعة التقدم بشـكل منتظم للتأكد أن النتائج قد تم تحقيقها بالفعل (Urich Et Al, 2002, P.22).

ويبدأ التخطيط لدورة حل المشـكلات باختيار مشـكلة مناسبة في العمل، تتضمن عادة عمليـة تكون فيهـا النتائج غير مرضية ويتـم اختيار أعضاء الفريق ممـن لهم مصلحة في المخرجـات ولهم طاقة (مقدرة) على الإسـهام، وتخطيط للجهـد والتدريب يتم خلال يوم واحد إلى ثلاثة أيام، يتم خلالها إعادة تصميم العملية أو أي تغييرات أخرى قد يتم اقتراحها. وإن دعم الإدارة العليا ضروري قبل دورة التخطيط والتدريب، وذلك للتأكد أنها متفتحة – أي الإدارة العليا - للتغيير ومسـتعدة للإنصات بعناية لتوصيات الفريق وإن الفريق بدعم فاتـر أي بدون حماس من جانـب الإدارة العليا، لن يحصل عـلى تأييد فيما بعد حين تبرز معوقات لا يمكن تفاديها أمام التنفيذ.

هذا وتتبع دورة حل المشكلات، عمومًا عملية مكونة من خمس خطوات هي كما يلي:

١- المقدمـة: يحيـط المشـاركون علمًا بالغرض وأهـداف وهيكل حل المشـكلات عبر التدريب التجريبي، ويتم تشـجيع جميع المشـاركين للنظر للاجتماع أنه فرصـة لتطوير وتطبيق مدى واسع من الحلول، دون اعتبار ذلك فرصة للفرد للدفاع عن وظيفته أو (إدارته) أو منطقته.

٢- العصف الذهني: تطور المجموعات الصغيرة كشوفات بالآراء حول ماذا ينبغي أن يحققه حل المشكلات.

٣- صالة عرض الأفكار: تقوم المجموعات بتحديد أفضل عشر أفكار ثم تعلق ذلك (في لوحة إعلانـات) للآخرين لقراءتها، وتقوم المجموعة الأكبر بمراجعة الأفكار وتجري تصويتًا على قبول ثلاث إلى أربع للعمل فيهم لما يلقى من دورة حل المشكلات.

٤- التخطيط التجريبي: يتم تكوين الفريق بغرض التوسع في الأفكار التي تم شرحها، وتحدد التكلفة والفوائد لإجراء التغيير وعمل خريطة للمشروع والوقت لتنفيذ المبادأة. كما يتم

التعرف على راعي المشروع وقائد الفريق. وإنه خلال دورة تدريبية مطولة قد يتم إعادة تصميم العملية في الحال خلال تلك المرحلة (مرحلة الدورة التدريبية).

٥- الاجتماع المفتوح: إن الاجتماع المفتوح هو فرصة المشــاركين في الدورة التدريبية لتقديم أفكارهــم للإدارة العليا. ويشرح المشــاركون التغيــير المرغوب فيــه والتكلفة المتوقعة، والمخاطــر، والمزايا للمنظمة في إجراء التغيير. ويقوم كبار القادة بتوجيه الأســئلة لغرض التوضيح، والبحث، واختبار تفكير الفريق وســؤالهم بالإجابة فورًا بقرارهم بنعم – أو لا. وقــد يقررون تفويض القرار أو التصويت لمديريــن آخرين للحضور. وإن المبادرات التي يتــم الاتفاق حولها يتم تبنيهــا فورًا ويتوقع البدء في تنفيذهــا. وإن بعضًا من الدورات التدريبيــة التجريبية تنتهي بالرمز الإجرائي المادي لكبار القادة للتوقيع على الســبورات الورقية أو خطط المشروع للعرض بشكل علني التزامهم بالجهد.

ويــلي الدورة التدريبية / التجريبية قيام كبار القادة بمراجعة تقدم المبادأة على أســاس منتظم. وإنه خلال الأيام والأســابيع الأولى مما يلي دورة حل المشكلات فإن ارتفاع الحماس للمشروع يمكن أن يتم دعمها بالنفي وعدم التشجيع، حيث إن عمل التغيير الصعب يكون قد ابتدأ وأن بإمكان القادة تقديم المســاعدة، وذلك بتشجيع فريق التنفيذ للمحافظة على الطاقة والتركيز على المشروع.

المنحة الدراسية التنظيمية الإيجابية والتحقق الذي يلقى التقدير:

إن معظم المناقشــات حــول الفاعلية التنظيمية بما في ذلك الأعــمال المكتوبة مثل هذا (الكتاب) تضمن نموذجًا طبيًّا للصحة التنظيمية (لاحظ أننا لا نزال نشير إلى مرحلة التحليل كما وصفت في الفصل الثامن). وينظر إلى المشــكلات باعتبارها نقصًا، أو مرضًا أو سرطانات ينبغي اســتئصالها مــن جذورها وإزالتها. إن لغتنــا مملوءة بأوصاف القضايــا، والحواجز، والمعوقــات، والأزمات، والأخطار، والصراعات، والفهم الســيئ. وإن اجتماعات الفريق التي توجــه الانتبــاه إلى "ما هو خطأ هنا" توجد بيئات ســلبية حيث يركــز الأفراد على الأعمال والعلاقــات ذات الضرر والهدامة، وأن هذه المناقشــات غالبًا مــا توجد حلقة من الإحباط/ الكآبة والتشاؤم، وهبوط في المقدرة (النشاط والطاقة). وإن أعضاء التنظيم يمكن أن يروا أنه يصعب التغلب على المشــكلات وفقدانهم للأمل. وكما أن أعضاء الفريق يختبرون باستمرار

ما هو الخطأ فإنه حتى هذه العادة يبدو أنها تحمل إلى "مرحلة" التنفيذ لأي حل ممكن – حيث إن أعضاء الفريق قد يشـيرون إلى نقاط ضعف وأخطاء حتى مع أكثر التغييرات أملاً في الحدوث. الطاقة تخبو والمعنويات تنخفض وليس بالمسـتغرب أن يوجد عدد بسيط من الأفراد يوقعون لاجتماع آخر لحل المشكلات.

قارن ذلك مع اجتماع الفريق الذي يوجه انتباهنا لما يحدث بشـكل جيد، ما هي نقاط القـوة لدى فريقنا ولدى المنظمـة والعلاقات المزدهرة والأوقات حين شـعرنا بالامتنان نحو زميل في الفريق، وأوقات حين كنا ذوي مرونة أو حين أنجزنا أداء فوق العادة. ومع اسـتمرار المناقشات، وتتوسـع الأفكار وتصبح أكثر وضوحاً، فإن نموًا متصاعداً (Fredrickson,2003)، يتم بناؤه ويتم التعبير عن عواطف إيجابية مثل الفرح والكبرياء. ما هو الاجتماع الذي يفضل حضوره؟

إن ميـدان المنحة الدراسـية الإيجابية (أو ما يطلق عليهـا) (Pos)، ما هي إلا فرع من ميدان السـيكولوجية الإيجابية التي قام بتأسيسها مارتن سـلجمان(Martin Seligman) وإن ذلـك يوحي بمداخل جديدة لتطويـر المنظمات باختبار الظواهـر الإيجابية ونتائجها (Cameron,2005)، وإنـه بديـلاً مـن التركيز على ما هو خطأ في النظـام أو علم الأمراض (المتفـرع من النظام)، فإن النظام الإيجابي والمؤكد في صحة أو (متانة) النظام، فإنه سـيتم اختياره.

وإن المنحة الدراسـية التنظيمية تدافـع/أو تروج للوضع أن الرغبة لتحسـين الظروف الإنسـانية هي عالمية وإن المقدرة لعمل ذلك ظاهرة كافيـة في معظم النظم (Cameron & Dutton & Quinn,2003,P.10) وإن المنحة الدراسية الإيجابية (Pos) تتحرى الظواهر قبـل المرونة والتكيـف، والمغزى والتقديـر والعلاقات الإيجابية وتأثير تلـك الظواهر على الفاعلية التنظيمية. وهذا لا يعني إنكار وجود السلبيات، إلا أن المجال يشدد على الإيجابية كبديل لظاهرة الأخطاء التي يتم البحث عنها، وعدم الرضا، وهبوط المعنويات وهكذا.

والإيجابية بهذا المحتوى لها ثلاث مكونات (Cameron, 2005, P. 317) هي:

١- محاباة إيجابية (بعيدًا عن الظاهرة السلبية)، نحن نركز على المقدرات القوية والإمكانات بدلًا من التهديدات والمشكلات ومواطن الضعف (Lewis, 2011,P.17).

٢- تركيز على الجوانب الطيبة، أو أفضل ما لدى الظرف الإنساني. نحن نسعى لاستنباط "أعمال تنظيمية أخلاقياً" حيث بإمكان أعضاء التنظيم مساعدة الآخرين دون توقع أي فائدة شخصية، ويستبعدون اللوم، ويقدمون العفو على الأخطاء، وأن يكونوا متفتحين بالمعلومات.

٣- التحدي الإيجابي، النتائج الناجحة بشكل غير عادي. وأننا نقصد بالانحراف الإيجابي البحث في الظروف ثم التحرك لحالة حيث تكون المنظمة أو الفريق ليس فقط ذا قناعة ورضا وفعال أو كفء، لكن بديلاً عن ذلك يجاهد للنماء والازدهار وبجد التميز ويحقق نتائج غير عادية.

هذا وإن المنظمة التي تطور هذه المجالات الثلاثة تولد "ثقافة غزيرة" (Lewis, 2011-P. 24) من شأنها تحسين رأس المال الاجتماعي وتطوير عواطف إيجابية، وتبني مواطن قوة، وجميعها تؤدي إلى علاقات ذات جودة عالية وثقافة مرنة بإمكانها تحسين الأداء التنظيمي. وإن العديد من الدراسات تشهد بهذه المخرجات.

وفي تقرير لكامرون ومورا ولويتش وكالاركو(Cameron, Mora, Leutsche& Calarco,2011) حول دراستين في شركة للخدمات المالية ومنظمة للعناية الصحية، حيث قاموا بالبحث في العلاقة بين الظاهرة الإيجابية والمخرجات التنظيمية. وإن الذين تولوا إدارته، قاموا بتقييم الدرجة التي شعر فيها المشاركون بالكرامة والاحترام والرعاية والدعم والإيحاء والسماح والمعنى في العمل من خلال بنود مسح مثل " نحن نظهر تقديرنا لبعضنا الآخر" "ونحن نهتم بحق بكل واحد منا" "ونحن نحترم بشرف مواقف بعضنا الآخر" "ونحن يلهم بعضنا بعضاً" "نحن نصحح الأخطاء دون إلقاء اللوم (على أحد)" "ونحن ننظر للهدف الأكبر في عملنا". وإنه بعد تحليل نتائج حوالي (٢٠٠٠) مسح في شركة الخدمات المالية ومقارنة ذلك بالنتائج المالية، لاحظ المؤلفون" أن الممارسات الإيجابية يبدو أنها مساهمة مهمة للفاعلية التنظيمية كما تم قياسها بالأداء المالي (P. 277) وفي بيئة العناية الصحية، حيث قامت بعض الإدارات التنظيمية بتطبيق ممارسات إيجابية، قامت وحدات بتحسين ممارسات إيجابية شمولية مما جعلها تفوق في الأداء وحدات لم تستطع إحداث هذا التفوق في المخرجات (P. 282)، مثل رضا المريض والمناخ التنظيمي. وخلص المؤلفون إلى أن الممارسات الإيجابية في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر ثلاثة عوامل هي:

١- تكبير التأثيرات، حيث إن الممارسـات الإيجابية تخلق عواطف إيجابية إلى أعلى بشـكل حلزوني، مما يؤدي إلى بيئة، يرغب فيها أعضاء المنظمة الآخرين أيضًا استعراض ممارسات إيجابية.

٢- الحاجز والتأثير، حيث الممارسـات الإيجابية تسـاعد أعضاء التنظيم ليظلوا ذوي مرونة خلال الأوقات الصعبة يلقحونهم ضد الأثار السلبية للقلق.

٣- آثار الرقابة، حيث يحاول أعضاء التنظيم ليكونوا أكثر إيجابية للنظم الاجتماعية الإيجابية بدلًا عن النظم السلبية.

هـذا وإن تطويـر الطريقة والفرد أصبح مركزًا أو مدخلًا يقوم على منطق اكتشـاف القوة في المنظمة، وذلك عن طريق منظمة جالوب Gallup Organization (Clifton, & Harter, 2003). وإن مدخل Strengths-Finder من حيث اكتشـاف القوة (Buckingham & Clifton, 2001, Rath-2007). إنـه مدخل يدعو للبحث في الصفات من حيث إن الفرد أو الفريق لديه الموهبة، على نقيض المدخل القائم على الضعف في التطوير، والذي تدفع فيه برامج التطوير الأفراد والفرق العمـل على تغطية النقص. وتقوم هذه البرامج على مدخـل القوة حيث يقوم المتدرب "بالتركيز بأقـصى درجات موهبة التعلم. كما أن البرامج تُعنى بنشـاطات حياة الفرد والمواهب التي لديه. ويقوم بإدارة مواطن الضعف ويعمل على إيجاد مشـاركين يكملون العمل معه الخ (Clifton & Harter, 2003, P. 120)، ويقـرر كليفتن وهارتر Clifton & Harter (2003) في دراسـة للفرق في منظمـة تعمل في صناعة السـيارات ومنظمـة في الرعاية الصحية والتي تـم إعطاؤها مدخلًا للتطوير القائم على (مواطن) القوة. وإنه في كلتا الحالتين فالمجموعات التي أكدت مواطن القوة قامت بتحسين درجاتها في تشغيل الموظف وأنه في منظمة السيارات، فإن المجموعة ذات التوجه والتأهيـل لمواطن القوة ذات الأداء العالي قامت بتحسـين الإنتاجية بـ (٥٠٪) أكثر من المجموعة تحت التحكم /الرقابة.

وتوجد الآن طريقة شـائعة إلى عهد قريب حول الحل في الفرق والمنظمات هي بمسـمى البحث المقدر (Appreciative Inquiry) (Cooperrider & Whitney, 2005; Srivastva, Cooperrider, & Associates, 1990) تهـدف فقـط إلى الحل في الفـرق والمنظمات بهذا المسـمى- البحث المقدر. هذا في حين أن المداخل العادية لحل المشـكلات تتبع عملية قياس

للتعرف على المشكلة وعمل العصف الذهني لمعرفة الأسباب وتطوير الحلول وتقويم الحلول الممكنــة، وتطبيق الحل المثالي، هــذا وإن عملية البحث الذي يلقى التقدير يبدأ بمواطن قوة الفريق، وبتقدير ما يعمل بشكل جيد وحيث وجد الفريق النجاح، فإن الطاقة الإيجابية تنطلق ثم يبدأ الفريق في الحصول على إدراك أفضل عن مساهماته القيّمة. وإن هذه المناقشات أكثر منفعة وتشجيعًا وبهجة. ويكتب وتني وكوبريدر (Whitney & Cooperrider, 2001) "أن بذور التغيير – بمعنى الأشــياء التي يفكر ويتحدث عنها الناس، والأشياء التي يكتشفها الناس ويتعلمونها، والأشــياء التي تخبر بالحوار وتوحي بصور المســتقبل - هي مضمنة في الأســئلة الأولى خاصــة التي نســألها" (P.20). فكــر في ردود الفعل المختلفة التــي تصدر من الفريق بالنسبة إلى "ماذا يجري خطأ في هذا الفريق" وكذلك فكر في أسئلة البحث البديلة التي تجد التقرير وهي كما يلي:

- اشرح وقتًــا في منظمتــك تَعُده نقطة أو درجة عاليــة في الخبرة ووقتًا تكون أنت فيه أكثر ارتباطًا في العمل وتشعر فيه بالحيوية والنشاط.
- دون تواضع منك، أخبرني ما هي (المميزات) في شــخصك التي تجد تقديرًا عاليًا منك، هل هو عملك والمنظمة التي تعمل بها.
- ما العوامل الرئيسية التي تعطي الحياة لمنظمتك حين تكون في أعلى درجاتها من الكفاءة؟.

• تخيــل منظمتــك بعد (١٠) ســنوات مــن الآن، عندما يكــون كل شيء رغبت في أن يكــون. مــا الاختــلاف (الآن)؟ كيف كانت مســاهماتك لمنظمــة الأحلام هذه (Cooperrider & Whitney, 2005, P. 14). إن النقاشــات التــي تنتــج مــن هذه الأســئلة تخلق بيئة متفتحة، ومشــاركة في خلق فريق أفضل أو منظمة أفضل وتميل هذه الأسئلة أيضًا لإطلاق حرية التفكير الابتكاري وتجنب السماح لمجموعة أن تغرق في مســتنقع في مشكلات الحاضر. إن المحادثة التي تنتج عن هذه الأسئلة تخلق بيئة متفتحة بالأمل، كما تخلق بيئة في المشاركة في فريق أو منظمة أفضل. إن هذه الأسئلة تميــل إلى تحرير التفكير الخلاق وتتحاشى الســماح لأي مجموعــة أن تغرق في وحل مشكلات الحاضر.

إن مصممي البحث ينظرون إلى البحث الذي يجد القبول أنه إجراء فلسفي مقارنة بنموذج البحــث التجريبي التقليدي، حيث يتم فحص مشــكلات الماضي عبر تجميع بيانات مرتبة واختبارها، وإن الحلول يتم تطبيقها وقياسها. وهذا الكلام على أساس " متانة السؤال الإيجابي " وعلى فكرة "أن النظم الإنسانية تنمو وتبني حقائق مستقبلاً في التوجه نحو ما يســألون هم عنه بإلحاح، وبنشــاط ويسألون مجتمعين أسئلة عن ذلــك" (Ludema,Cooperrider & Barett, 2001 P.191). وهكذا فإنه متناغم مع نموذج البناء الاجتماعي الخاص بالتغيير التنظيمي الذي تمت مناقشته في الفصل الرابع بجاذبيــة القوة اللغوية وكذا الاتصال وذلك في إيجاد المنظمات والفرق وهم يقومون بكشــف الستار أنهم في عمل مســتمر. وإنه بالنســبة لأخصائي التغيير فإن المرغوب فيــه يتطلب تحولاً في الفكر، وذلك "في النظــر إلى المنظمات باعتبارها نظم روحانية، اجتماعية – ذات حياة- وأن أسرار الخلق يجب تعزيزها وتأكيدها باعتبار أنها ليست عمليات آلية (ميكانيكية) أو عمليات تحمل مشكلات ينبغي حلها Cooperrider) " & Whitney, 2005, P.46) إننا مدربون جيدًا في مجال استئصال المشكلات وحلولها، لكــن هذه الطريقة الجديدة للحل تتطلــب أيضًا طريقة جديدة من التفكير وتوجيه الأسئلة وتوجيه طاقات الفريق.

إن البحث الذي يجد التقدير يتكون من أربع خطوات أو مراحل يُطلق عليها (حلقة D4 (Cycle) Cooperrider & Whitney,2005):

١- **الاكتشــاف:** تتكون عملية الاكتشــاف من ارتباط الفرق وأصحاب المصلحة ذوي العلاقة وذلك في حــوار حول القوة، والأخصائيات الأفضل، والإنجــازات والتجارب في المكافآت. وتنتقــل الموضوعات من المجهول أو الذي لا يعمــل إلى ما يريد أن يراه الفريق يحدث غالبًا وما الذي يعمل جيداً.

٢- **الحلم:** ينظر المشــاركون للمســتقبل ليتخيلوا كيف يمكن أن تكون الأشــياء ويوضحون ويشاركون رؤاهم نحو المستقبل.

٣- **التصميم:** يقوم الفريق متعاونًا بتصميم رؤى لمســتقبل جديد ونشاطات تحرك الفريق أو المنظمة إلى نقطة مرغوب فيها.

٤- **المصير:** وأخيراً تركز المناقشـــات بدرجة أقل على الخطط التجريبية والقوائم المالية، وأكثر في إيجاد شبكات قاعدية (بما في ذلك التي ما وراء الفريق). من أطراف ذات رغبة والتزام ممن لديهم الصلاحية والذين لهم حرية الاختيار لاتخاذهم الإجراء على مسؤوليتهم.

لقد أكـــدت العديد من الدراســـات المخرجات الإيجابية التي نتجت من اســـتخدام المدخل الـــذي يقوم على التقدير وقد وجد بوش وقســـام (2005) Bushe &Kassam أن مدخـــل التقدير كان الأكثر نجاحًا وتحولاً حين أنتجت معرفة جديدة وطرقًا جديدة في التفكـــير حـــول المنظمة، أو مداخل جديـــدة للقيام بالعمـــل. وإن باريت وكوربرايد Cooperrider & Barrett (1990) يقدمـــان حالة دراســـية قوية (مثيرة) في التغيير في فريـــق إدارة بفندق حيث الـــصراع والدفاع بدرجة عالية. وإن حل المشـــكلات وجهود حل النزاع قد توقفت وأن النزاعات أصبحت عدائية وذات تحد. وإنه بدلاً من التركيز على ســـلبيات الماضي فإن المؤلفين يشـــجعان المجموعة على البدء في مشاركة صورهم فيما يبدو مختلفاً. وبدؤوا يتخيلون بيئة فندقية جديدة ويناقشوا التغيرات في كل من الفندق والفريق بما يتناسب مع رؤياهم المشـــتركة وبمرور الزمن، فإن الصراعات الشخصية تخبو حين تكون المجموعة قد تعلمت كيف تحل خلافاتهم التي يتخيلونها لصالح مستقبل مشترك.

وقـــد يرى البعض أن مدخل التقدير الســـابق ذكره تافهـــاً، ويتعجبون كيف أن فريقًا أو منظمة يمكن أن تنجح إذا هي فشلت للاعتراف بأمانة أن تتحرى في مشكلاتها. وإن البحث (التقديـــري) لا ينكر وجود مشـــكلات، لكنه يحاول إعادة هيكلتهـــا في موضوعات جديدة تخضـــع للحوار. ومثـــال لذلك فإن إحدى مجموعات من المستشـــارين عملت عن كثب في إدارة لخدمات العملاء في شركة طيران كبرى. وبدلاً من تركيز اهتمامهم بمشكلة سوء استلام العفش وضياعه أو تأخره (وهي مشكلة الجميع يتفق أنها مصدر إزعاج لشركة طيران)، فإن المستشارين ساعدوهم في توجيه المناقشات نحو تطوير "تجربة للوصول إلى العملاء بشكل جيد واســـتثنائي" (Whitney & Trosten- Bloom, 2003, P. 134) وانتقلت المناقشـــات بعد ذلك لاستكشـــاف جميع المظاهر المتعددة لتلك التجربة بدلاً من الغوص في اهتمامات العفش والذي هو أصلاً جزء من الموضوع الكبير. واستمرت الرغبة والطاقة عالية في الاهتمام بالموضوع بسبب أنه كان ذا جاذبية وقد شجع التفكير والمشاركة (في المناقشات) وأنه أيضًا أوصى بالحوار حول المستقبل الجديد.

الحلول المتبادلة بين المجموعات:

قد ركزنا انتباهنا، حتى هذه النقطة، حول تطوير فريق واحد وكما ندرك على كل حال، فإن الفرق لا تعيش بمعزل (أو وحدانية) إنها عادة تتفاعل مع فرق أخرى داخل وخارج المنظمات. إن فريق الإنتاج في الساحل الشرقي يعمل مع فريق الإنتاج بالساحل الغربي وإن فريق خدمة العميل يقدم تقارير لفريق المبيعات، وإن فرق إدارة العميل تعمل العقود وتسلمها لفرق المشروع الداخلية وهكذا. وإنه خلال أداء عملهم، ولمختلف الأسباب فإن الفرق حل في نزاع مع بعضها الآخر. وتصبح خصومًا ومتنافسين. وإن بعض المناقشات الداخلية بين الإدارات قد تكون مفيدة، مثال ذلك حين يكون فريقان للمبيعات كل منهما يحاول أن يتفوق على الآخر في الأداء، فإن المشاركين قد يحفزون للعمل بشدة أكثر ويزيدون من المبيعات الإقليمية. وإنه حين يكون التنسيق مطلوبًا ويزداد النزاع غير الصحي، على كل حال، فإن الأداء يهبط بدرجة كبيرة. قد ترى المنظمات أن هذه النزاعات بين الفرق أمر فريد إلا أنه في الحقيقة تاريخ طويل في بحوث علم النفس والاجتماع يكشف لماذا أو كيف أن الفئات الاجتماعية تدخل في نزاع وماذا يمكن عمله لحل هذا النزاع الجدلي.

لماذا يمكن أن حل الفرق في تجربة النزاع في حين أنها ظاهريًا جزء من ذات المنظمة وتكرس جهدها للأهداف الأكبر للمنظمة؟ وتوجد الكثير جدًا من الأسباب في واقع الأمر، في إحدى الدراسات البحثية تعرف الباحثون على الكثير من أنواع النزاع إلى حدود (٢٥٠) نوعًا من النزاع المتبادل بين المجموعات (Cargile, Bradac & Coole, 2006)، وذلك بين تجمعات كبيرة وبحجم الأمم والمجموعات الدينية. وإنه من بين الفئات العامة التي تعرف عليها المشاركون، عدة مصادر لنزاع بين المجموعات وهي خاصة ذات صلة بالبيئات التنظيمية:

- **الاحتياجات الاقتصادية:** المنافسة حول موارد محدودة مثل الميزانيات وفرص الترقية.
- **المعتقدات:** الاختلاف في المعتقدات الثقافية حول كيف ينبغي عمل الأشياء.
- **الظلم الماضي:** الإدراك الحسي أن مجموعة ما قد عوملت في الماضي بطريقة غير عادلة من قبل المجموعة الأخرى.
- **الأنانية:** إن إحدى المجموعات تحمل شعورًا بالاستكبار على غيرها من المجموعات الأخرى وأنها تقاومهم للاحتفاظ بمكانتها كمجموعة بذاتها.

• **الاتصال:** صعوبات في تبادل المعلومات أو إجراء حوار مع الفريق الآخر.

وقد يكون الأمر كذلك هو مجرد تقسيمها إلى مجموعات ووظائف بمحددات فريدة من نوعها أو بمسميات الإدارة، مما يوجد فعلًا بذورًا للنزاع. وإنه في سلسلة من الدراسات الكلاسيكية في الخمسينيات (١٩٥٠S) فإن شريف Sherif وزملاءه (انظر (1979) (Sherif & Sherif (انظر: الملخص) وجدوا النزاع داخل المجموعة وخارج المجموعة يتطور بسرعة إلى مجموعات الأطفال تقريبًا من اللحظة التي تم فيها قيام الفريق. ويميل أعضاء الفريق، كما جاء في دراسة مماثلة إلى تفضيل فريقهم ويحملون مشاعر سلبية عن أعضاء الفرق الأخرى، حتى حين لا يوجد دافع قوي لديهم لحمل تلك المشاعر (West & Markiewicz, 2004) ويأتي الأعضاء، مع مرور الوقت، لينظروا إلى الفرق الأخرى أنها تهديد لهم، وهي نظرات تغذي الشعور بالقلق والعداء نحو الفرق الأخرى. ويبدؤون في تطوير مزيد من العلاقات التعاونية والمتماسكة مع أعضاء الفريق الخاص بهم. وهكذا، فإنه يوجد بعض الشواهد أن الهياكل التنظيمية ذاتها يمكن أن تسهم أو تزيد من حدة النزاع.

وتسود عقلية " نحن ضد الآخرين" حين ترى فرقاً مختلفة ذات هويات مميزة مصالحهم في تعارض مع مصالح فريق آخر. وإنه حين يشعر "الفريق بهوية للفريق أقوى من الهوية التنظيمية، يمكن أن يعتبروها فرقًا أخرى كمنافسين لهم. (Van Knippenberg,2003) هذا ويمكن للنزاعات الصغيرة أن تتصاعد بشكل لولبي، مما يقلل الثقة والتعاون بين الفرق، وتشجيع أعضاء الفرق الأخرى ليكونوا "قوالب مكررة". وهذه النتائج تتم ملاحظتها خاصة ليس فقط بالنسبة للفرق التنظيمية النموذجية لكن أيضًا في حالات سائدة بشكل متصاعد مثل التحالفات والحيازات (والتي تتم مناقشتها بشكل موسع في الفصل القادم).

هذا وإن نزاعًا ثانويًا بين المجموعات أمر طبيعي ومحتمل الحدوث، لكن حين تتم ملاحظة أعراض متطرفة للغاية، فإنه من الممكن التوصية بحل. وإنه حين حل الفرق في نزاع وإنها غير قادرة، وليست ذات رغبة، أو أنها في غير ذلك تفشل في حل صراعاتها، فإن بعضًا مما يلي من نماذج سلوكية قد تكون واضحة:

• أعضاء الوحدة يتحاشون أو ينسحبون من التفاعلات مع الأفراد من الوحدة الأخرى ممن ينبغي أن يقضوا معهم وقت عمل أكثر.

• إن المنتــج المتبــادل أو النتيجــة النهائية المرغوب فيها قد تم تأخيرها، أو قد تلاشــت، أو تجمدت أو تغيرت بما لا يرضى واحدًا أو الطرفين معاً.

• لا يوجد طلب للخدمات التي لها حاجة بين الوحدات.

• الخدمات بين الوحدات لا تؤدى بما يرضي هذه الوحدات.

• مشــاعر بالامتعاض أو العداء تحدث نتيجة لتفاعلات الوحدة مع من يجب أن يشــتركوا معهم في العمل.

• وقت كثير يستنفد إما لتفادي أو لحصر التفاعل مع الوحدة الأخرى أو يشكو داخليًا عن الوحدة الأخرى بدلاً من العمل من خلال المشكلات المشتركة / المتبادلة (Dyer, 1994, P.144)

إن مثل هذه النماذج الســلوكية بعيدة عن المتعذر اجتنابه، على كل حال، وإن البحوث من حسن الحظ تشير إلى العديد من الحلول التي يمكن أن تخفض من أثر هذه السلوكيات. إن الهدف الأسمى الشامل الذي يدخل في تطوير المنظمات في مثل هذه الأحوال هو التقليل من النــزاع داخل الفريق وذلك بتحطيــم كل الحواجز بين الفرق، وتشــجيع تطوير هوية وغرض مشترك، وتحسين العمليات التعاونية. وقد أبان الباحثون بجلاء تخفيضًا في النزاع بين الفريق عن طريق عدة وسائل (ملخصها في الجدول (٨-١١)):

الجدول (٨-١١):الطرق للتخفيض من النزاع بين الفريق

١- زيادة الاتصالات داخل المجموعة.
٢- طبق هدفًا ساميًا فوق العادة.
٣- أعد ترتيب الفئات، وطوّر هوية مشتركة بين المجموعة.
٤- حاول إيجاد عدو مشترك.
٥- إجراء تحويلات أو تنقلات بين أعضاء الفريق.

١- زيادة الاتصالات داخل المجموعة: (2003) -Dovidio, Gaertner, & Kawakami:

إن زيــادة في الاتصال بين أعضاء المجموعة ليس بالإجراء الكافي لحل الخلافات بالكامل، خصوصًا إذا كانت تلك الخلافات ذات جذور أو أنها عدوانية بشــكل خاص. وعلى كل حال فمــن المحتمل جدًا تواجد ظروف معينة مثل أن يكون أعضاء المجموعة في مركز (وظيفي) متســاوٍ وذوي هدف مشترك خاصة حين يقوم أعضاء الفريق ببناء علاقات شخصية حميمة عــن طريق زيادة الاتصال وتخفيض درجــة التوتر، وحين يبدأ أعضاء الفريق بإشراك أعضاء آخرين بالفريق أيضًا بتلك المشاعر الإيجابية.

٢- طبق هدفًا أساسيًا فوق العادة: (D.W.Johnson & Lewicki, 1969, Sherif 1970):

إن هدفًــا ســاميًا فوق العــادة يعتبر واحدًا "عاجــلاً"، وضاغطاً، وذا قبــول عالٍ لجميع المجموعــات المشــاركة"."(Sherif,1979 - P.261) وإنه – أي هــذا الهدف – يفوق الموارد والجهــود لمجموعة واحدة فقط لكي تنفــذه (Johnson & Lewicki,1969, P.10)، وهذا يعني أنه، ليس بالكافي للهدف أن يكون ببســاطة مشتركًا (بين الأطراف) إنه يجب أن يكون هدفًا لا تستطيع كل مجموعة وحدها الوصول إليه إذا هي حاولت أن تفعل ذلك بمفردها. هذا وتنخفض درجة التوتر حين تجمع الفرق في مجمع تعاوني وصولًا لغاية مهمة بالنســبة لهم، وأيضًا حين يشهد أعضاء الفريق أن أعضاء من فريق آخر يعملون بجهد كبير في مهمة ذات اعتمادية مشتركة. إن الأهداف السامية فوق العادة من المحتمل جدًا أن تكون وسيلة فعالــة لتخفيض حدة النزاع بين الفريق حين يدفعــون للمبادرة من قبل طرف ثالث، ليس من أعضاء الفرق المتنازعة، وإن المديرين بالمســتوى العالي والتنفيذيين هم غالبًا في موقف جيد للقيام بهذا الدور.

٣- إعادة ترتيب الفئات:

هذا يعني إيجاد "هوية مشــتركة داخل المجموعة" (P.62 2004) West & Markiewicz، وهذا يتضمن إيجاد أو القاء الضوء على هوية عامة يتشارك فيها الفريقان، مثال لذلك، الضغط على حقيقة أن الأعضاء جميعًا هم جزء من ذات المنظمة.

٤- حاول إيجاد خطر مشترك، أو تهديد خارجي لمصلحة المجموعتين:

لقد جادل البعض أن مدخل الخطر المشــترك يخفض فقط النزاع وبشــكل مؤقت، وإنه حين يزول الخطر يعود النزاع في المجموعة، لأن المجموعات أبدًا، لا تحل الخلافات الضمنية والمضمون التنظيمي، فإن صنع خطر مشــترك غالبًا (Blake,Shepard & Mouton,1964) ما يكون مهمة ســهلة. وهذا قد يتضمن التشــديد حول كيــف أن الفريقين يعملان بذات المنظمة (إن مدخل الهوية العامة تم اقتراحه أعلاه) وضد مجموعة مشــتركة من المنافسين الخارجين الذين يحاولون استقطاب العمل التجاري من المنظمة.

٥- إجراء تحويلات/تنقلات بين أعضاء الفريق:

قد تطور الفرق برنامــج تدوير/تعاقب وظيفي أو أن يقوموا بدعوة الأعضاء من الفرق الأخرى لملاحظة أو حضور اجتماعات الفريق. وهذا من شــأنه أن يرفع من درجة التفاهم والتقدير في كيف تعمل الفرق الأخرى بالإمكان أيضًا توفير فرص للتعلم.

التدخل لحل النزاع داخل المجموعة

إن أول طريقة مستخدمة في محاولة للتخفيض من درجة النزاع بين الفريق كان الإبلاغ عنها أولًا مــن قبل بليك Blake وزملائــه. (Blake Et 1964; Blake, Mouton, & Sloma, 1965) وإن الطريقــة كانت في البداية مصممــة لتخفيض نزاعات عدوانية جدًا بــين الاتحاد والإدارة. ويتكون الحل من ثمانية نشاطات تمتد في اجتماع ليومين ليضم أعضاء المجموعتين:

١- بدعم من قادة كلتا المجموعتين، فإن مستشارًا من الخارج يشرح الغرض من الدورة. وإن الدورة لا تحاول حل عملية قضايا محددة، أو خلافات بين المجموعات. وبدلًا من ذلك، فإن الهــدف (من الدورة) هو زيادة التفاهم بالطرف الآخر وتكريس الجهد لتحســين العلاقة بينهما. وإنه ليس من المأمول أن يتم حل جميع النزاعات بشــكل كامل بنهاية الــدورة لكن ينبغي أن تكــون الدورة خطوة أولية في تخفيض النــزاع والبدء في القيام بعمل آخر حول الخلافات المحددة بين الفرق (الوقت المخصص لذلك: ٣٠ دقيقة).

٢- ثم بعد ذلك، تجتمع كل مجموعة منفصلة عن الآخرين لتطوير كشفين اثنين. الكشف الأول يتضمن وصف الفريق كيف أنه يتصور نفسه، خصوصًا كيف أن المجموعة تتصل بالمجموعة الأخرى. ويتضمن الكشف الثاني وصف الفريق للمجموعة الأخرى. والمهمة

كــما أبانها بليك وآخــرون (Blake Et-Al 1964)، هي شرح خاصية ونوعية العلاقة - بمعنى ما هي الســلوكيات والاتجاهــات النموذجية (P. 161). وقد لاحظ المؤلفون أن معظم المجموعات تجد من الســهولة إيجاد الكشــف الثاني حــول المجموعة الأخرى بدلًا من الكشــف الســابق حول ذواتهم أو أنفســهم، وبرغم ذلك فإن تطوير الفريق لصورته الذاتية خطوة مهمة بالنسبة للمجموعة وهي تختبر حوافزها الذاتية وأعمالها أيضاً. وإن أعضاء المجموعات يبدؤون في المواجهة جماعيًا ضد الفكرة أنهم مساهمون في العلاقــة مــع الآخرين. وإنه في أحد الاختلافات لهذا النشــاط يقدم بيكارد (1969) Beckhard موضوعات مختلفة بالنســبة للكشــفين. ففي الكشف الأول كل مجموعة تكتب عما تراه في المجموعة الأخرى، وإنه في الكشف الثاني تكتب المجموعة ما ترى أن تكتبه عنها المجموعة الأخرى (الوقت المخصص لذلك: حتى ٥ ساعات).

٣- يتم تبادل الكشوفات. الآن كل مجموعة لديها كشف المجموعة الأخرى. فمجموعة (A) تــرى كيف مجموعــة (B)، ومجموعة (A) وكيف أن مجموعــة (B) ترى ذاتها. والآن تســتطيع المجموعتان مقارنة صور ذاتهما من منظور المجموعة الأخرى وكيف يرونهم، وإنهــم يبدؤون في تحديــد مجالات التوافق والخلاف. وأن كلتــا المجموعتين قد يريان مجموعــة (A) بأنها تتكون من خبراء المحتــوى الموهوبين وذوي مهارة. لكن مجموعة (A) قد ترى مجموعة (B) "أنها بطيئة في العمل وفي صنع القرار" في حين مجموعة (B) قــد ترى ذاتها فريدة، وذات وعي تعمل بما يمليه الضمير وذات تفكير وتروي في تقويم الخيارات، قبل اتخاذ القرارات": (الوقت المخصص لذلك: ساعة واحدة).

٤- كل مجموعة لديها وقت تســأل فيه لتوضيح الأسئلة من المجموعة الأخرى. وإن الدافع لإنكار تفســير المجموعة الأخرى ســيكون قوياً، لكن جميع الأعضاء سيطلب منهم فهم وتوضيح تفصيلي عن الصور أولاً (الوقت المخصص لذلك هي ساعتين)

٥- تعود المجموعات إلى غرف اجتماعاتهم المســتقلة لفترة يقومون فها بتحليل الذات والاستكشــاف. تعطى كل مجموعة ســؤالين: الأول: ماذا نحــن نفعل (الآن) مما أســهم في الانطبــاع/ الصورة عن ذاتنا التي لدى المجموعــة الأخرى؟ الثاني: ما هو في اعتقاداتنــا وأعمالنا الذاتية التي تقودنا للتنمية التــي توصلنا بها حول ذواتنا؟

"(Blake Etal,1965, P.42)" مثال لذلك، فإن مجموعة "B" قد تحاول اختبار لماذا مجموعة "A" تنظر إليهم باعتبارهم كسالى في العمل. الآن كل مجموعة ليس فقط تفهم كيف تنظر كل مجموعة إلى الأخرى، لكن بدأت في تحليل إسهاماتها الذاتية في العلاقة ومصدر سوء التفاهمات أو التفسيرات المختلفة - (الوقت المخصص لذلك: حتى ٤ ساعات)

٦- إن كل مجموعة تبادل مع الأخرى كشوفات التحليل التي مع الأخرى. ويتم بعد ذلك حوار مشترك يقوم فيه الأعضاء بالتحليل، والمشاركة في مزيد من الرؤى، ومن المحتمل أن تتم إعادة تفسير للأعمال السابقة. قد يصل أعضاء الفريق إلى نقاط جديدة من التفاهم والاتفاقات لحل الخلافات السابقة، وإنهم أيضًا من المحتمل أن يكتشفوا خلافات عميقة يحملونها ولا تزال باقية. (الوقت المخصص لذلك حتى ٣ ساعات.)

٧- تقوم المجموعات بتطوير كشف بالقضايا الرئيسية المتبقية في العلاقة والتي يجب حلها. وهذه قد تتضمن تغييرات لهياكل الاجتماع لتسهيل الاتصال، وتوضيح الخلافات كما في القيم الضمنية كخطة لإيجاد أرضية مشتركة، أو التزام بالثقة، والاحترام، والانفتاح في العلاقة (الوقت المخصص لذلك حتى ساعتين).

٨- توافق الفرق على خطة للخطوات التالية. وهذا قد يتضمن أن يقوم القادة أو مجموعة عمل تتكون من أعضاء من الجماعتين بعقد سلسلة اجتماعات لحل القضايا (الوقت المخصص لذلك ساعة واحدة).

الاختلاف على الحلول داخل الفريق:

يقدم داير وآخرون (٢٠٠٧) العديد من الاختلافات لهذا الحل. في واحد من تلك الاختلافات قاموا بدعوة المجموعة "A" لعقد مناقشتها حول مجموعة "B" وبحضور مجموعة "B" برغم أن القانون المبدئي هو أن مجموعة "B" فقط قد تستمع وتلاحظ الحوار، والذي يتبعه مجموعة "B" يعقدون اجتماعًا للمناقشة حول مجموعة "A" التي تستمع فقط. وأنه بموجب هذه الاختلاف، فإن المجموعتين لها الفرصة للاستماع إلى المناقشة أولًا بأول بدلًا من شكل قائمة، ومع ذلك قد يكون أيضًا هناك مخاطرة حيث تكون القضايا مثيرة للنزاع.

ويسأل المؤلفون في اختلاف آخر كل مجموعة للاجتماع على القرار لكن يستخدمون مدخلًا مقبولًا للبحث، وأن يشرحوا علاقاتهم المثالية مع المجموعة الأخرى. وإن لهذا التصميم ميزة في تشجيع الأعضاء لينظروا في رؤية جديدة وأن يتصوروا بديلًا للعلاقات القائمة. وفي مدخل ثالث للنزاع داخل/ بين أعضاء الفريق استخدم المؤلفون فريق عمل يتكون من أعضاء يجدوا قبولًا من المجموعتين ويعطى فريق العمل مسؤولية حل بعض العقبات التي تحول دون العمل معاً، وقد يتم حل المسائل سريعًا في هذا التصميم، لكن بسبب أن ليس كل الأعضاء منخرطين فيه، قد يكون قبول توصيات فريق العمل متدنياً. وإنه في جميع الحالات، فإن المؤلفين يوصون بتصميم هيكل لحل مشادات في المستقبل، ربما عن طريق استخدام فريق العمل أو هيئة مراجعة تجتمع بانتظام لتقويم علاقات الفريق.

وإضافة لذلك. توجد أوقات حين يكون للفريق علاقات أو صراعات مع أكثر من فريق آخر، أو أن فريقًا قد يرغب في تغذية مرتدة حول كيفية النظر إليها، وإنه في هذه الحالات، فإن حلًا بمسمى "مرآة المنظمة" يكون فعالًا (French & Bell, 1999) وذلك في إدخال فريق للتركيز للقضايا في علاقاتهم مع فرق أخرى متعددة. وإنه في هذا الحل، فإن ممثلين من مجموعات أخرى يدعون للمشاركة في نقاش حول فريق التركيز. ويجلس أعضاء فريق التركيز في الخارج في شكل دائرة كبيرة، ويجلس ممثلون من فرق أخرى داخل الدائرة. ويناقش الضيوف رؤاهم حول فريق التركيز، ويطلب أخصائي التسهيل أمثلة محددة. ويراقب أعضاء فريق التركيز ويأخذون قدرات/ ملاحظات ويتبع المناقشة تكوين المجموعات الفرعية من أعضاء الفريق والضيوف ليعملوا في القضايا التي تم تحديدها. وهذا الحل قد يكون طريقة ممتازة بالنسبة للفريق ليحصل على تغذية مرتدة حول أدائه والرؤى وكذا حول علاقاته في العمل مع الفرق الأخرى.

وأخيراً، فإن ألدرفر Alderfer (1977) قد وصف حلًا بمسمى "مجموعة العالم الصغير، وهو هيكل للابتكار صمم لزيادة تدفق المعلومات عموديًا وأفقيًا بين مختلف الوحدات بالمنظمة" (P.194). والمجموعة الجديدة تتكون من عينة من الأفراد من كل العاملين بالمنظمة. وهم يمثلون كلًا من إدارات المبيعات الست بالشركة، أو أنهم يستقطبون من كل الإدارات الرئيسية بالمنظمة. ويصف ألدرفر Alderfer كيف أن واحدًا من مجموعة العالم الصغير قامت بالمساعدة في تصميم وتفسير مسح على الموظفين على مستوى

المنظمة ككل وإنه في مقال آخر، كيف أن مجموعة العالم الصغير تم استخدامها لتحسين العلاقة بين الجنسـيات العرقية في منظمة كبـيرة (انظر، (Alderfer & Smith – 1982. وإن مثـل هذه المجموعات تحطـم الحواجز كثيراً والتي يقوم بإنشـائها معظم الهياكل التنظيمية وأنها يمكن أن تسـاعد لحل بعض المعلومات والمشكلات العملية التي تحدث في هـذه البيئة. وأن إحدى المزايا لمجموعة العالم الصغير (Microcosm) أنها تجمع معًا ممثلـين مـن مجموعات كثيرة، في حـين أن كثيراً من حلول ما بـين المجموعات التي تم شرحها مسبقًا تعالج فقط النزاعات بين اثنتين من المجموعات.

الملخص:

الفرق هي أسـاس معظم المنظمات اليوم، ومع ذلك يمكن أن تصاب بمجموعة متناغمة من المشكلات. وإن من بين الخصائص الأخرى للفرق، أن ذات الأداء العالي منها لها أهداف واضحـة، سـويًا مع أعضاء ذوي معرفة هم ملتزمون تعاونيًـا لنجاح الفريق، كما أن لديهم أدوارًا للأفراد محددة بوضوح جيد. إلا أنه لسـوء الحظ ليسـت الحالة كذلك دائماً. فالفرق يمكن أن تتصارع مع عدد من المشكلات العامة بما في ذلك الارتباك حول الأهداف أو الأدوار، أو النـزاع بين الأعضاء أو بين الفرق. وإن مثل هذه المشـكلات هي أعراض يمكن معالجتها بحل لإعادة البناء الفريق لتحسـين فعاليتـه. إن تفهم كيف تتم هيكلة الفرق وكيف تنمو وتتطور، يمكن أن تساعد أخصائي التغيير في تصميم حل مناسب لتحسين أداء الفريق. ولقد تعرضنا في هذا الفصل إلى سـتة حلول معروفة: انطلاقة بـدء الفريق واجتماعات الانتقال، واجتماعـات المواجهة، وتحليـل الدور، وإعادة تصميم العمل، وحل المشـكلات بالتدريب والتخطيـط والبحث الذي يجـد التقدير. كما أننا ناقشـنا حلول بإمكانها تحسـين فاعلية العلاقـات بـين الفرق، وخاصة، لحل النزاعات بين أعضاء الفريـق. إن هذه ما هي إلا قليل فقط من الحلول وأن اختلافاتها يمكن أن تساعد في تطوير فرق فعالة، وإنه إذا كانت الفرق فعلاً هي أساس التغيير التنظيمي الناجح، حينذاك تكون الحلول مثل تلك التي ذكرت مهمة لكي يحوز عليها أي أخصائي تغيير.

انظر التمرين (٥) في الملحق لممارسة تسهيل حل الفريق.

قراءات إضافية:

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). Positive Organizational Scholar¬Ship: Foundations Of A New Discipline. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.

- Dyer, W. G. (1994). Team Building: Current Issues and New Alternatives (3Rd Ed.). Reading, Ma: Addison-Wesley.

- Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). Team Building: Proven Strategies For Improv¬Ing Team Performance (4Th Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Levi, D. (2001). Group Dynamics For Teams (2Nd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.

- West, M. A. (2004). Effective Teamwork: Practical Lessons From Organizational Research (2Nd Ed.). Malden, Ma: Blackwell.

- Wheelan, S. A. (2013). Creating Effective Teams: A Guide For Members and Their Leaders (4Th Ed.). Thousand Oaks , Ca: Sage.

الحالة الدراسية ٥: حل تحديات الفريق في شركةDoc Systems Billing, Inc

اقــرأ الحالة الخاصة بشركة DOCSYSTEMS BILLING بما في ذلك وثيقة الملخص وأربعة مشاهد، ثم فكر في الأسئلة التالية:

١- ما المشــكلات القائمة في هذه المنظمة؟ كيف أن هذه المشــكلات تختلف قياسًــا على أدوار الموظفين؟ لماذا يعترض الموظفون على الحل الذي اقترحه جيم JIM؟

٢- قــم بإعداد توصية للعميل حول ما يمكن عمله تاليًــا اعتماداّ على البيانات المضمنة. قم بتلخيص ملاحظاتك لجيم JIM، وقدم تفسيرات ممكنة، واقترح مدخلًا للخطوات التالية.

- وثيقة الملخص بشركة Docsystems Billing, Inc

تعريــف بالشركة: تقوم شركــة Docsystems Billing بمعالجة فواتــير التأمين الورقية لشــبكة من العيادات الصحية الصغيرة عبر الولايات المتحدة. وإن بعض الممارســات الطبية ذات ملكيــة خاصة، وكل الأخصائيين مثل أخصائي القلــب، والعلاج الطبيعي يتعاقدون مع Docsystems لمعالجة الفواتير الورقية عن طريق شبكة من شركات تأمين العناية الصحية. وتقوم شركة Docsystems بمطالبتهم إما بفئة ثابتة لكل فاتورة يعالجونها أو بنسبة مئوية من المجموع، اعتمادًا على العقد من المصدر.

تعريف بمركز الاستقبال:

- يعمل أربعون موظفًا على أســاس الدوام الكامــل في الموقع بمركز الطلبات. و٣٠ أخصائي تأمين طبي (وهم يعالجون الحالات المعقدة بدرجة متوســطة) و١٠ مستشارين كبار في التأمين (ويعالجون الحالات المعقدة). وقد عمل صف كبار الأخصائيين عادة من الصفوة، وغالبًــا يبدؤون العمل على الفواتير الأولية، ثم كأخصائيي تأمين طبي. وإن معظمهم له خدمة طويلة مع Docsystems تتراوح بين (١٧) إلى (٢٣) سنة.

- ويعمل (١٠٠) موظف إضافي (بمســمى أخصائي فواتير) مع مركز اســتقبال لجهة خارجية يعمل لحســاب الشركة، وتقوم شركة Docsystem التعاقــد لمعالجة الطلبات الابتدائية ومدخلات الحاسب الآلي الأساسية. ويعمل موظفو التعاقد عادة في شركة Docsysystem حتى يتم التحويل لشركة خاصة خارجية.

• وقد تم تحويل المركز إلى منظمة أخرى على أساس الخصخصة. وقدم منح جميع الموظفين تقريبًا الذين يتبعون شركة Docsystem وظائف مع الشركة الجديدة، لكن الراتب والمميزات ليست بالشيء الذي يمكن مقارنته بما كان في شركة Docsystem ووصل الخبر إلى الزملاء القدامى الذين ظلوا في شركة Docsystem أن الشركة الخارجية تعامل موظفيها بشكل سيئ.

إعادة تنظيم مكتب الاستقبال:

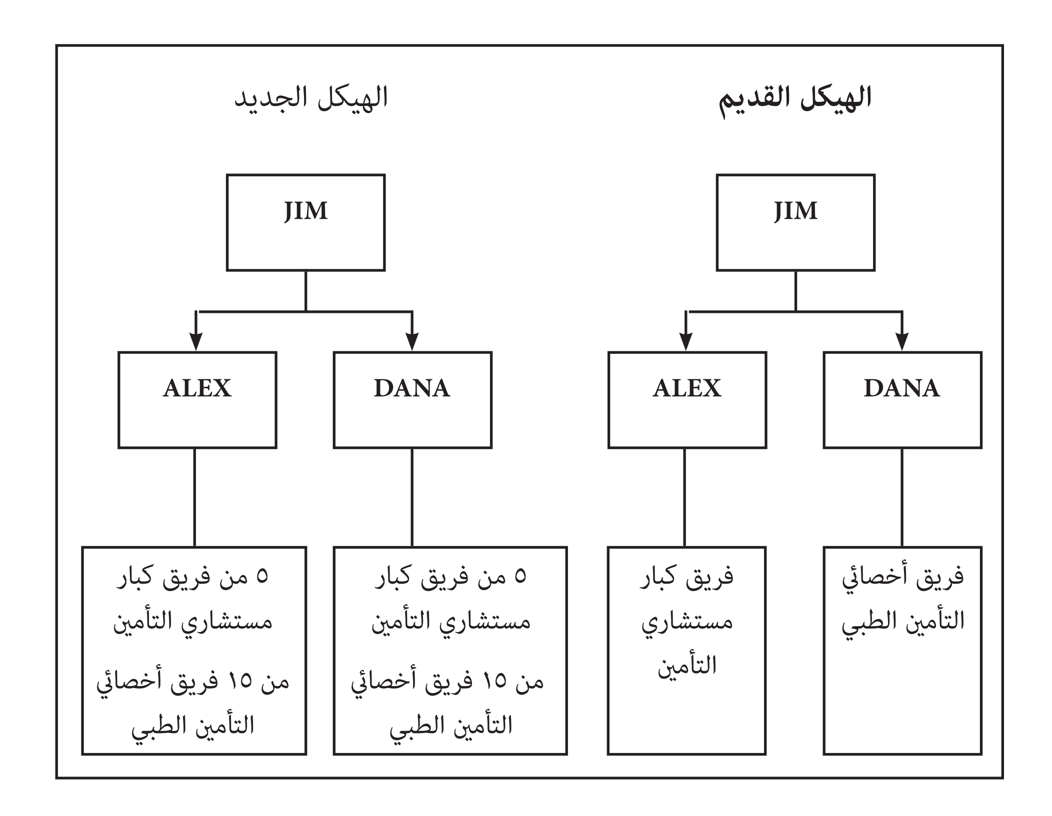
وتم إعادة تنظيم المجموعة المتبقية وهي ٤٠ موظفًا إلى فريقين اثنين جديدين، وقد اكتمل التنظيم قبل حوالي ٣ أشهر فقط. وفي البدء، كان هناك مديران اثنان هما – "أليكس" Alex وهو مدير مستشاري التأمين الكبار، و"دانا" Dana وهي مديرة الأخصائيين للتأمين الطبي. والاثنان أليكس ودانا Alex&Dana يتبعان جيم Jim المدير الأكبر. وإنه في الهيكل الجديد، فإن كلاً من أليكس ودانا Alex&Dana يديران ٢٠ موظفًا وإن كلًا منهما يدير نصف الأخصائيين ونصف المستشارين.

وهذا يعني أن بعضًا من كل مجموعة بقيت مع المدير السابق لها، في حين أن البعض تحول إلى مدير جديد، وكان أمل الإدارة العليا أن الفرق الموحدة/ المدمجة سوف تبدأ في إجراء مشاركة في المعرفة بين أكثر من مدير كبير وأكثر من ممارس صغير في المركز الوظيفي.

الأدوار وتقدم العمل:

أخصائيو الفواتير:

يقوم أخصائيو الفواتير بالإدخال المبدئي في الحاسب ومعالجة معظم الحالات. ويتم ذلك عادة دون الحاجة إلى حل أو مساعدة من Docsystems لكن كثيرًا ما تبرز هناك مسائل صعبة. مثال لذلك يقوم أخصائي القلب بإدارة إجراء معين يناسب بشكل أكثر فئة واحدة من قاعدة بيانات Docsystems بحيث يمكن لأخصائي الفواتير أن يطلب أيًا من أخصائي التأمين الطبي، والذين يُطلَب منهم أن يكونوا عند الطلب على الأقل من أربع إلى خمس ساعات خلال ٨ ساعات نموذجية، وإن المشاركين يمكنهم أيضًا أن يرفعوا الحالات عن طريق تسليمهم إياها عبر النظام إلى أخصائي تأمين طبي ليقوم بإنجازها.



أخصائيو التأمين الطبي:

وتقدم مماثل بالنسبة لأخصائي التأمين الطبي. ذلك أنهم مكلفون بسلسلة من حالات التأمين وإنهم تحديدًا يعالجون نوعين من الحالات (١) أي حالة تم "إرجاعها" من قبل شركات التأمين بطلب مزيد من المعلومات و(٢) أي حالة حيث المريض قد رفع شكوى، أو تظلمًا أو استئنافاً، وإنهم مثل أخصائيي الفواتير يعملون على الحالة لتكون معالجتها دقيقة ثم توضع في الملف، وإنهم إذا واجهوا مشكلات، يكون بإمكانهم دعوة رؤسائهم وهم شركاؤهم بالمقابل ليصعدوا رسميًا ليحصلوا على أحد كبار المستشارين في التأمين ليعالج القضية إذا كانت تبدو فعلاً معقدة.

أخصائي الفواتير (١٠٠) شركة من الخارج		أخصائي تأمين طبي (٣٠)		كبير مستشاري تأمين (١٠)
ليسوا موظفين بشركة DOCSYSTEMS يعالجون العمل الورقي والحالات البسيطة يوجهون أسئلة لأخصائي التأمين الطبي إذا لم يكونوا متأكدين كيف يعالجون الحالة يرفعون الحالات المعقدة	تصعيد إلى ←	يعالجون الحالات المرتدة من التأمينات والاستئنافات من المرضى يجاوبون على الأسئلة من أخصائي التوفير يرفعون الحالات المعقدة إلى كبير المستشارين في التأمين يعمل في الموقع مع كبير أخصائي التأمين الطبي	تصعيد إلى ←	خدمة طويلة، ذو تجربة ومعرفة تامة يعالج الحالات الصعبة ويتسلم الحالات المرفوعة لمعالجتها من أخصائي التأمين الطبي يعمل في الموقع مع أخصائي التأمين الطبي

كبير مستشاري التأمين:

يعالج كبار مستشاري التأمين أي شيء وكل شيء، لكن يعملون عادة في معالجة الحالات المعقدة جداً. كما أنهم يجاوبون على الأسئلة من أخصائي التأمين الطبي. وإنهم عادة يتلقون عملهم من الحالات المرفوعة رسـميًا والتي لا يسـتطيع أخصائيـو التأمين الطبي معالجتها بأنفسهم.

حالة شركة Docsystems في أربعة مشاهد:

الشخصيات الرئيسية:

جيم Jim: المدير الأول- خدمة العملاء – Docsystems

ديفDave:مستشار تطوير المنظمات، Docsystems

روزي جونز Rosie Jones: أخصائي تأمين طبي، Docsystems

كارلوس تشيفز Carlos Chavez: مستشار أول التأمين Docsystems

ميشيل Michelle: مستشار أول تأمين وزميل Carlos، Docsystems

المشهد١: الاجتماع الأول مع العميل

يجلس ديف وجيم Dave&Jim في طاولة بيضاوية كبيرة في مكتب جيم Jim ويناقشان عقد/ارتباط تطوير المنظمات والخطط للاجتماع القادم للفريق.

جيم Jim: شكرًا للاجتماع بشخصي، إنني حقيقة بحاجة لمساعدتك لتسهيل هذا الاجتماع للفريق.

ديف Dave: لا توجد مشكلة، أنا سعيد أن أساعد قد تبدأ (الاجتماع) بإفادتي ماذا تحاول إنجازه.

جيم Jim: أساسًا نحن نحاول إعادة تصميم كيف يعمل مركز الاستقبال، لدينا قليل من المشكلات. وإن المشكلة الأولى تتعلق بمرات/ أوقات المعالجة. وإن عملاءنا من الأطباء بداهة يريدون دفعاتهم بأسرع وقت ممكن، وعليه فإن أخصائيي الفواتير ينبغي أن يعملوا بسرعة جدًا لإدخال طلب الدفعات لشركة التأمين وإن أطبائنا يريدون منا أيضًا خدمة مشكلات مرضاهم وأن يتم الاستئناف سريعًا جداً. إن كل دور في العملية حرج للحصول على إنجاز العمل والمعالجة بأسرع وقت ممكن. إن الوقت هو رقم واحد في عدادنا وكذلك في نجاحنا وإنها أيضًا رقم واحد في فشلنا الآن.

ديف Dave: ما النتائج اليوم؟

جيــم Jim: حتــى الآن لدينــا فقط حوالي ٨٠٪ مــن عملائنا يقولون إنهــم راضون عن خدماتنا. وإنه بحســب قراءتي في صناعتنا، فإن ذلك يعدُّ في آخر القائمة وإننا فعلاً في خطر أن نفقد العملاء إذا لم نعمل على زيادة سرعتنا.

ديف Dave: هل قمت بأي تحليل حول أين عنق الزجاجة يمكن أن يكون؟

جيــم Jim: نعــم، أولاً، ينبغي أن تــدرك أن عبء العمل كبير جــداً. إن أخصائي الفواتير يعالجون تقريبًا ما مجموعه (٢٠٠٠) مطالبة. وإن أخصائي التأمين الطبي يعالجن حوالي(٤٠) حالة في الاســبوع وإن كبار المستشارين يعالجون حوالي(١٠). قد لا يبدو كثيراً معالجة فقط ١٠ أو ٥٠ حالة في الأســبوع، لكن بعض الحالات المعقدة جدًا قد تســتغرق ما بين (٢إلى٤) ســاعات لمعالجة الحالة الواحدة. وإننا إذا لم نســتطع مقابلة التزامــات وقتنا، فإن عملاءنا والمرضى ســوف يصابون بالإحباط. لذلك فإن لدينا مقاييســنا بديــلاً من المراقبة حول كيف تسير الأمور. فإذا كانت الحالة تستغرق أكثر من ٤ ساعات للمعالجة، فإنها تنقلب نحو اللون الأحمــر مما يعني في نظامنا التقني أن الحالة تظهر في كشــفنا المســتعجل. وإن الحالة إذا انقلبت إلى أحمر، فإننا ندرك من البيانات الســابقة أن ذلك يمثل عميلاً غير راضي، أو أنها لم تصل إلى مستوى خدماتنا. إن زيادة الحالات الحمراء، تعني أنه زيادة في الاحتمال أننا سوف نفقد عميلاً أو نفقد مالاً بسبب أننا ينبغي أن نعوض عملاءنا حين لا نلتزم باتفاقياتنا معهم.

ديف Dave: ماذا عن الاستعانة بموظفين من خارج الشركة؟ هل لديكم اتفاقيات عقود معهم فيما يخص طرق معالجتهم للحالات؟

جيــم Jim: نعــم وإنهم بالفعل يؤدون العمل بشــكل جيد، كما أنه ليــس لدينا عادة مشــكلات كثيرة معهم. إن المشــكلة الحقيقية تأتي بتصعيد الحالات لدينا. إن لدينا القليل جدًا مــن الحالات لمعالجتها، برغم ذلك، فإن الحالات المعقدة، فإنها تميل لاســتهلاك وقت طويــل.. إن لبعض أطبائنا عقود خدمة خاصة معنا، حيث إن طلباتهم ومرضاهم يحصلون عــلى الأولوية العالية. وإنهم يدفعون أكثر للخدمة ويتوقعون خدمة عالية منا نتيجة لذلك ولأطبائنــا حملة الشريط البلاتيني، لدينا اتفاقية أننا نعود إليهم بقرار حول مشــكلتهم في خلال (٢ إلى ٣) ساعات.

ديف Dave: ما دائرة الوقت اليوم؟

جيم Jim: إنها حتى اللحظة (١٥) ســاعة وبمعنى آخر، إنهم يتوقعون قرارًا في أقل من نصف يوم وإننا نقدم لهم إجابة في ظرف يومين.

ديف Dave: ماذا تعتقد أنه يتسبب في التأخير؟

جيــم Jim: أولًا، إن الحــالات تبقى مع أخصائي التأمين الطبــي لوقت طويل. وإن حالاتهم تنقلب إلى اللون الأحمر بمعدل سرعة عالية مقارنة بـ (حالات) أي شخص آخر، إنه الحجم الذي يتعبنــا (يقتلنا). إن كل واحد منهم مضطر أن يتعامل مع (١٠ إلى ٢٠) حالة في وقت واحد. إن ذلك كثير عليهم ليقوموا به، إضافة إلى الاتصالات التي تجيء إليهم من أخصائي الفواتير.

ديف Dave: لماذا لا يرفعون ويصعدون الحالات إلى كبار مستشاري التأمين؟

جيــم Jim: إنهم يفعلون ذلك، في بعض الأحيان. إلا أنه بمجرد أن يبدؤوا العمل في تلك الحــالات فإنني أعتقد أنهم يرون أنهم قد ينجزونها. إننا فقط نحتاج لتعيين أفراداً أكثر، إلا أننا لا نستطيع تحمل ذلك في الوقت الحاضر.

ديف Dave: هل لديك أي أفكار حول إمكانية حل هذه المشكلة؟

جيم Jim: نعم، وهذا جزء من الســبب الذي طلبت فيه مســاعدتك. أريد من الـ (١٠) كبار المستشــارين، والذين هم الأكثر معرفة، أن يســاعدوا أخصائيي التأمين الطبي الثلاثين بتحمل جزء من أعباء الحالات. إننا نريد تعاونًا أكثر في الفرق. هذا هو السبب الذي جعلني أقوم بجدولة اجتماع اليومين الذي تحدثنا عنه، وإنني أريد منك المســاعدة للتســهيل على الفريق عن طريق تصميم دورة تدريبية، حيث نحصل على مدخلاتهم ونتصور كيف يمكن لعملية التعاون الجديدة أن تعمل.

ديف Dave: إنني بالتأكيد على اســتعداد للمساعدة في تســهيل الدورة، وإنني أعتقد أنها المدخل الصحيح لانخراطهم في التصميم. لكن أولًا إنني أرى أن ذلك ســوف يســاعدني لتفهم عملهم بدرجة أفضل إذا تمكنت أنا من مشــاهدة كيف أنهم يعملون. هل نعتقد أن أحد الأخصائيين في التأمين الطبي وآخر من كبار المستشــارين ســوف يسمح لي ملاحظتهما لساعات قليلة؟

جيم Jim: إنني على ثقة أنهم لا يمانعون إطلاقاً. وينبغي أن نتقابل مع روزي وكارلوس Rosie & Carlos وهما أفضل (العاملين أداءً). ســوف أرســل إليه رسالة بالبريد الإلكتروني وأطلــب عما إذا كان ممكنًا إذا اتصلت بهما وحددت وقتًا للتحدث وإن روزي وكارلوس & Rosie Carlos ســوف يكونان في فريقنا في تصميم المشروع، لذلك فإنه من الأفضل لك أن تتعرف عليهما الآن.

المشهد ٢: الملاحظة مع روزي جونسس

إن روزي جونسس Rosie Jones أخصائية في التأمين الطبي وهي تنظر (الآن) إلى أعلى حيث يقترب ديف Dave من مكتبها.

ديف Dave: أهلًا روزي Rosie أنا ديف Dave.

روزي Rosie: إنه جميل أن أقابلك. رجاء الجلوس. آمل أن أكون قادرة على مساعدتك في أسئلتك.

ديف Dave: أشــكر لك إن ســمحت لي بالملاحظة. وكما قلت حــين نظمنا ذلك، إنني حقًا لا أريد أن آخذ كثيراً من وقتك. إنني فقط أرغب في معرفة أكثر حول ما تفعلينه حتى نتمكن من إخراج هذا المشروع سوياً. لأي غرض أجهزة المراقبة هذه؟

(ويشير ديف Dave إلى أجهزة المراقبة الثلاثة للحاسب الآلي، فجميعها موضوع جنبًا إلى جنب في مكتب روزي Rosie).

روزي Rosie: هــذا بريدي الإلكتروني، وهذا لحالة قاعدة البيانات، وهذا الآخر يوضح المكالمات التي هي الآن في الانتظار.

ديف Dave: والآخر والذي معه حالة قاعدة البيانات- ما الأرقام والألوان؟

[هذا وقد لاحظ ديف Dave أن الشاشــة مملــوءة بخطوط فوق خطوط بأرقام الحالة وأســماء المرضى، وأســماء شركات التأمين نصفها أسود وحوالي النصف الآخر باللون الأحمر. أكثر من (٣٠) حالة ظهرت في الشاشة].

روزي Rosie: هــذه هي كل ما لــدي من حالات مفتوحة. فالأرقــام تمثل رقم الحالة، وإن النــوع الأحمر يعني أن الحالة متأخرة. والعمود الأخير يوضح وضوح الحالة. لذلك إذا نظرت، فإن معظمهم إما بالقول "في انتظار المريض" أو "في انتظار الطبيب". بالنسبة لهؤلاء، إننــي في انتظار ردٍّ على المكالمة. إن بعضًا منها بإمكاني نقله والانتهاء منه الآن. لذلك فإنني في هــذه اللحظة ليس هناك الكثير الذي يمكن عمله. نعم إنني أتصور أنه بالنســبة للثلاثة الأخيرة إنني أقدر على البدء فيها الآن. دعنا نرى ماذا يقولون.

[تقوم روزي بالنظر إلى الشاشة وتفتح إحدى الحالات باللون الأحمر].

روزي Rosie: هــذا يعني (Ded-١) " الحرمان بســبب وضعية المريض" إنني لســت متأكدة مما حدث، لكن يبدو أننا ربما نكون قد أرسلنا الحالة إلى شركة التأمين بالخطأ، الذين رفضــوا الحالة وأعادوها إلينا. إن لهذا المريــض شركتين للتأمين الصحي تتم المعاملة معهما. إنني سوف أطلب الطبيب.

[وينظر ديف Dave على الشاشــات، إنه في حالة نوم بسبب كمية التفاصيل التي عليه مراقبتهــا. وتقوم روزي بالطباعة والنقر السريع، وديف Dave لا يســتطيع المتابعة. وتضع روزي Rosie إشارة على الحالة الحاضرة بالقول "في انتظار الطبيب"].

ديــف Dave: يبدو أن هناك الكثير مــن العمل يجري في وقت واحد. كم عدد المرات التي ترفعون فيها الحالات؟

روزي Rosie: [تنظــر سريعًــا إلى أعلى وتحدق في ديــف Dave] حقيقة إنني لا أحتاج لذلــك. إنني أدرك كيف أمــارس وظيفتي. هذه هي حالاتي، وأنا أريــد أن أعالجها. بجانب ذلك نحن جميعًا نعرف ماذا حدث للأخصائيين في الفواتير، حين تم تحويل عملهم إلى جهة خارجية لإنجاز العمل. هل تعتقد أنني أريد التنازل عن عملي ولا أقوم بعمل أي شيء؟

ديــف Dave: ماذا تعتقدين حول النموذج الذي يتحــدث عنه جيم حيث يقوم كبار المستشارين بالقفز ويساعدون بعبء الحالات التي معك إذا كان ذلك العبء كبيراً؟

روزي Rosie: (بقوة) هل تعني (الأخ الأكبر) يراقبني؟

المشهد ٣: الملاحظة مع كارلوس تشافيز Carlos Chavez:

وبنهايــة ذلك اليوم يصل ديف في موعده مع كارلوس تشــافز(Carlos Chavez) وهو مستشار أول في التأمين.

ديف Dave: شــكرًا إن ســمحت لي بالجلوس معك لوقت قصير. كم لك من السنوات خدمة مع Docsystems؟

كارلوس Carlos: [وهو يصب فنجان القهوة] حوالي (١٩) ســنة في الشهر القادم وإنني قمــت بكل الأعمال بدءًا من الفواتير إلى التأمين، إلى الإدارة. وإنني أذكر أننا حين كان لدينا فقط ثلاث شركات تأمين للتعامل معها، وإنني أعرف الأطباء شخصياً. والآن لدينا أعداد كبيرة من العملاء والمرضى وشركات التأمين. ذلك شيء مدهش.

[ويضيف كارلوسCarlos بعض الســكر والحليــب إلى كوبه ثم يعودان - هو – وديف Dave إلى المكتــب بعيدًا عن مكتب روزي Rosie بصف من الغرف الصغيرة. وإن كارلوس Carlos مثل روزي Rosie لديه ثلاث شاشــات منظمة في شكل شبه دائري بمكتبه كل منها يوضح ذات المعلومات التي رآها ديف Dave في شاشات روزي Rosie].

ديف Dave: ما نوعية الحالات التي تتجه للعمل فيها؟

كارلوس Carlos: نعم هذا هو البيان الذي يخصني (بالحالات).

[ويشــير كارلوس Carlos إلى الشاشــة حيث توضح فقط ثلاث حالات جميعها باللون (الأحمر)].

كارلوس Carlos: لدى هذه الحالة، التي تم رفعها بسبب أن المريضة كانت ممتعضة. وإن هنــاك ثلاثــة أطباء مختلفين كانت تتعامل معهم، ويوجــد اثنان فقط من عملائنا. إن شركة التأمين ارتبكت في الأمر وانتهت بدفع الكثير. لكننا أيضًا أخطأنا بتقديم فاتورة للمريض للدفع مقابل عمل أحد الأطباء ويمكنك أن ترى منكرات الحالة وهي بطول ثلاث شاشات.

[واستعرض كارلوس Carlos سجل الحالة حيث رأى سيلاً من التعليقات].

ديف Dave: يبدو أن هناك الكثير مطلوب فرزه. كم من هذه تعالج في وقت واحد؟

كارلـوس Carlos: أنا وميشـيل Michelle تركنا فريق أليكـس Alex للعمل مع دانا Dana. نعم واعتقدت أننا فنيًا مضطرون للعمل مع دانا Dana [ثم ضحكوا].

ميشـيل Michelle: بلى، هذا كان شـيئًا ممتعاً، أليس كذلك؟ إذا أنت لم تنجح في المرة الأولى، قم بإعادة الترتيب للتأكد أنك ستنجح.

كارلـوس Carlos: [يلتفـت إلى ديف Dave وصوته يرتفع] هـل تعرف أنه تم وضعنا في فريقنا الجديد قبل (٣) أشـهر وكان أول اجتـماع للموظفين ل دانا Dana يوم الخميس في الأسـبوع الماضي. إنها حتى لم تدعنا للترحيب بنا في فريقها [وقامت ميشـيل Michelle بجذب ورقة مملوءة بعلامات حسابية ويُقرأ في أعلى الورقة "أين دانا Dana؟" ويوجد رسم كرتوني لشـخص فوق أعلى الجبل مع دانا Dana كُتب فوقها، و(١٥) علامة في أسفل الحبل مع علامات استفهام فوق رؤوسهم].

ديف Dave: وهكذا حتى الأسبوع الماضي إنك لم تتحدث مع مديرك الجديد؟

كارلـوس Carlos: مهما كان أنه أفضل بكثـير من فريق أليكس Alex، لكن مما يدعو للتعجب أن الراتب كما هو سـواء أغادر السـاعة الخامسة أو السـاعة السادسة والنصف، وسـواءٌ أكانَ لـدي ثلاث حالات أم ثلاثون حالـة. إن لدينا المقيـاس (٢) في المائة زيادة في السنوات الثلاث الماضية، وإنها لا تفرق هذا العام.

ديـف Dave: مـا رأيك في النمـوذج الذي اقترحه جيم Jim لفريـق التصميم، حيث يساعد المستشارين الأوائل (الكبار) في عبء الحالات لأخصائي التأمين الطبي.

كارلـوس Carlos: أعتقد أننـي أدرك من أين هو يجيء، لكنني لا أريد أن أجلس على الهاتف طوال اليوم أتعامل مع نفس قضايا وأوضاع قديمة للمرضى. وأنا لسـت على وشـك اسـتلام عبء عمل الحالات لأخصائي متوسـط كسول ينتظر فقط حتى تصبح الحالة قديمة بقدرٍ كافٍ بالنسبة لي للعمل عليها بدلًا منهم.

المشهد ٤: دورة التصميم:

إنهـا السـاعة ٨:٣٠ صباح يوم الأربعاء يبدأ جيم Jim اجتـماع دورة التصميم بتقديم مبـدئي. وكان من الحضور: ديـف وروزي وكارلوس وأليكـس Dave, Rosie , Carlos & Alex (مدير أحد مراكز مجموعات الاستقبال).

جيــم Jim: إنني حقيقة أقدر أن كل واحد أخــذ من وقته الخاص بالجداول للعمل في هــذا البرنامج. وإنني على ثقة أننا ســوف نصل بحل جيــد. إنكم من بين أفضل من يؤدون عملهم في الإدارة وإنكم تعرفون جيدًا ماذا يمكن أن يُعمل وما لا يُعمل في شركتنا.

إن جيــم Jim يمــضي الســاعات الأولى من الاجتــماع في مراجعة أهميــة مرات حلقة الاستقبال ويستعرض للمجموعة الخرائط مع البيانات التي جمعها:

أعداد رضا العملاء (العام الماضي حتى تاريخه، والشهر الماضي)، مرات الرد على المكالمات (بالدقيقة في كشــف الشهر، بالشهر ١٢ شــهراً)، حجم الحالة (عدد الحالات الجديدة التي تم فتحها، وأعداد الحالات التي تم قفلها خلال الـ ١٢ شــهرًا الماضية وعدد الحالات باللون الأحمر (بحسب الشهر).

وبعد ذلك يقوم ديف Dave بتســهيل الموضوع للمجموعة عن طريق مدخل اقترحه جيــم Jim طوال العرض، حيث يقوم كبار المستشــارين في التأمين بالتعاون في الحالات مع الأخصائيــين في التأمــين الطبي. وإنه في العملية الجديدة، فإن كبار المستشــارين ســتكون أمامهم مهمة وظيفة جديدة لمراقبة الكشــف الحالي باللون الأحمر وســحبهم من أخصائي التأمين الطبي إذا شعروا أنه باستطاعتهم إنجازها بسرعة أكبر قياسًا على معرفتهم وخبرتهم. إن العملية الجديدة ســوف تتطلب أن جميع المستشارين الكبار يراقبون الكشف بانتظام ويطَّلعوا على أي حالة جديدة باللون الأحمر.

وقد لا حظ ديف Dave أنه لا روزي ولا كارلوس Carlos رفعا الاعتراضات التي شاركا فيها معه بشــكل خاص، لكن بدلًا من ذلك فإنهما كما يبدوان لديهم طاقة ورغبة للتجربة مــع بعض التغييرات، وبثقة عالية، يأخذ الفريق فســحة للغــداء. وبعد الغداء، يقوم ديف Dave بمراجعة الاتفاقية التي يبدو أن الفريق قد توصل إليها.

ديف Dave: هكذا، كارلوس Carlos ماذا ترى في الحل الذي تتقدم باقتراحه؟

كارلوس Carlos: إنه لن يكون عملياً.

ديف Dave: لماذا؟

كارلوس Carlos: لا أدري. لكنني فقط أفيدك الآن أن هذا لن يكون عمليًا أبداً. (وتنظر المجموعة بصمت إلى ديف).

ديف Dave: يبدو أنك أكثر ثقة هذا الصباح ما الذي جعلك تغير رأيك؟

كارلـوس Carlos:لقد كنـت في الغداء أتحدث مـع ميشـيل Michelle وآخرين من الأشخاص في فريق دانا. إنهم يكرهون الفكرة ويرون أنها فقط عمل زيارة بالنسبة لنا، وإنها طريقـة للأخصائيين في التأمين الطبي لرهان أو التخلص من عمل أكثر من الحالات الصعبة. إننـي لا أعني هجوم / أو إهانة روزيRosie، إنها تعالج الحالات لديها بشـكل جيد. فقط لماذا نحن نقفز للحل؟ إن لدينا عملنا الذي نقوم به. وإن الأفراد أساسًـا هم كسالى وإنه ما لم تدفعهم قسرًا للعمل في الحالات الجديدة، فإنهم لن يقوموا بالتطوع.

وبعد ساعة من المناقشات، فإن المجموعة أحدثت تقدمًا بسيطاً. إن اتفاقية الصباح قد ذابت. وبقيت ساعات قليلة للانتهاء من الاجتماع، فإن الحاضرين بدؤوا في التخلي عن الأمل أنه بإمكانهم الوصول إلى حل. ويحل (هنا) جيم Jim.

جيم Jim: انظروا هنا ما اقترحه. دعونا ننهي هذا اليوم، وإنه بإمكاننا الاجتماع الأسبوع القادم للتحدث فيه بدرجة أكبر. وشـكرًا على مدخلاتكم، الشـكر لـكل واحد منكم، إنني أعرف أنه بإمكاننا معالجة هذا (الموضوع). إنه وضع صعب لكني أقدر مشـاركتكم في هذا المشروع. ديفDave هل يمكنك البقاء هنا لعدة دقائق؟

[تبدأ المجموعة في الخروج بهدوء بينما ديف Dave يبدأ في جمع بعض أوراقه].

جيـم Jim: (يهز رأسـه) حقيقة كنت أظن أننا نتجه نحو حـل (ويرفع صوته) لماذا لا يقول الناس ما يرونه إذا كانت لديهم مشكلة؟ لماذا علينا مراجعة كل ذلك؟.

ديف Dave: إنني على دراية أنك محبط شخصيًا إلى حد ما. وواضح أن الفريق محبط. لكننـي أيضًا يجب أن أتذكر أن الأفضل الحصول على اعتراضاتهم الآن دون الانتظار شـهراً حين نعجب لماذا النموذج الجديد لا يعمل؟

جيم Jim: إنني في حيرة ماذا علينا أن نفعله الآن؟

ديــف Dave: لقد اســتمعت بعناية للفريق اليوم، وإننــي أيضًا أفكر في اجتماعي مع روزي وكارلــوس Rosie& Carlos. كما أنني أيضًا أفكر حول هيكل العمل وذلك للفريقين الاثنين في هذه النقطة. دعنا نخطط للاجتماع الساعة الثامنة صباحًا من يوم الجمعة. سوف أجهز أفكاري حول ما استمعنا إليه حتى الآن وماذا ينبغي علينا أن نفعله تالياً.

جيم Jim: إن الساعة الثامنة من يوم الجمعة مناسبة للعمل معي، إنني أتشوق لأعرف وجهة نظرك.



الفصل الثاني عشر

المنظمة بكاملها والحلول المتعددة في المنظمة

إن حيازة Comchem لـ Mpc ، وهي شركة صغيرة في الصناعة الكيماوية، في حين أن الأولى ذات أساس قوي وهي من أقدم الشركات في الصناعات الكيماوية - جعلها تواجه العديد من التحديات في مجال الثقافات التنظيمية. إن الـ Mpc شركة تجارية عائلية يعمل بها فقط ٢٥ موظفاً، كل منهم قد طور روابط أسرية قوية داخل فريق المؤسسين. وكانت الشركة متماسكة بشكل جيد في المجتمع المحلي الصغير يتبنون فرقاً للمسابقات الكروية ويسهمون مالياً من أجل المنظمات الخيرية الصغيرة المحلية. وينخرط الموظفون في معظم القرارات المهمة، وكانت الاتصالات الرسمية وغير الرسمية متكررة وعلى فترات قصيرة. كما أن الموظفين كانوا على درجة عالية من الإعزاز والمكانة من الشركة مع اعتراف بإسهاماتهم من خلال عشاء تقديري سنوي. كانت البيئة العضوية لها مهنية، وإن العملاء كانوا ذوي ولاء للشركة، حيث إنها قامت بخدمة موضع لائق معين في السوق بما يخدم المؤسسات التجارية الصغيرة المحلية. كما أن Comchem قامت كشركة تجارية تمتلكها عائلة لكن في مجتمع كبير ويخدم قاعدة من العملاء لشركات كبيرة. وكانت خدمة العملاء ذات قيمة مهمة يتمسك بها موظفو الـ Comchem. وكان موظفو Comchem يعاملون بدرجة جيدة، والعديد من المزايا ومظاهر التكريم التي كانت متوافرة لديهم مثل غرفة ألعاب يستخدمها الموظفون بترحاب في أي وقت خدمة مع غداء مجاني.

بعد توقيع صفقة الحيازة سافر المديرون التنفيذيون لشركة Comchem إلى موقع الـ Mpc بشكل متكرر لمساعدة الموظفين في عملية الاندماج برغم أنه لا أحد تم إعادة وضعه الوظيفي بشكل دائم للعمل هناك. كما أن بعض جوانب التحويل كانت محبطة بالنسبة لموظفي الـ Mpc مثل انعدام المعلومات عن الأهداف والغايات واتجاه المستقبل للمنظمة والمعلومات المبهمة حول تسعير المنتج الجديد والاضطراب في تحديد الأدوار والوظائف. ومع ذلك فالاضطراب كان قصير المدة بسبب أن الموظفين تمت إفادتهم بأمانة أن الأهداف لم تتحدد بعد، مثال لذلك، إن كبار المديرين من الشركتين اعترفوا بصراحة أن عمل دمج الشركتين كان صعباً. ولتقديم الشكر للموظفين لصبرهم خلال التحول الصعب، منحوا كل

موظف مكافأة نقدية، وإضافة لذلك أعدوا ميداناً لكرة السلة ومظاهر تكريم أخرى لموقع Mpc كطريقة لجعل الموظفين يشـعرون بالترحيب، والقيمة، وأنهم متساوون مع قدامى الموظفـين من شركة Comchem. وقـد رأى موظفو Mpc الدليل عـلى القيم في المنظمة الجديدة تماثـل ما هم اعتادوا عليه، إذ إن العملاء والموظفين كانت معاملتهم أيضًا جيدة في Comchem. [Shearer, Hames, & Runge, 2001]

ما العوامل التي تعتقد أنها تجعل الدمج ينجح أو يفشل؟

إننا سوف نعالج في هذا الفصل بعضًا من الحلول السائدة في تطوير المنظمات. والتي تم تصميمها لاستهداف التغيير في المنظمة بكاملها وتحديداً، فإن حلولاً في منظمة كبيرة تصمم لمعالجة قضايا تؤثر تقريباً على كل عضو بالمنظمة، وتتضمن الأمثلة في ذلك موضوعات مثل إسـتراتيجية المنظمة، والهيكل، والثقافة، الهوية التنظيمية، التوجه نحو المستقبل، التفاعل مـع البيئة التي تتواجـد فيها، العلاقة مـع المنظمات الأخرى. مثـل الموردين والحكومات الفدراليـة والمحلية، الاندماجـات والحيازات، ورضاء العميل، وجـودة المنتج. ويشرح هذا الفصل الحلول ذات الحجم الكبير التي تمارس بشـكل عام، وتلك التي يجب ذكرها كثيراً في مسـوحات ممارسي تطوير المنظـمات (Covin, 1992; Massarik & Pei – Carpenter, 1992) وفي مقـالات العروض حول المجال (Bunker & Alban, 1997)، وفي الشروحات في أدبيات الأخصائيين والأكاديميين.

- تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير.
- تصميم المنظمة والهيكل.
- الحلـول التوجيهية، التخطيط الإسـتراتيجي، والوقـت الحقيقي في التغيير الإسـتراتيجي وسيناريو التخطيط ومؤتمرات البحث والبحث في المستقبل.
- حلول الجودة والإنتاجية، الهندرة، وإدارة الجودة الشاملة، وستة سيجما.
- والحلول في حالات الاندماجات والحيازات.
- وحلول الحوار حول تطوير المنظمات.
- والتطوير عبر المنظمة وداخل المنظمة.

وإن هذه الحلول ذات الحجم الكبير يتم اســتخدامها للعديد من الأســباب. فهناك ضغوطٌ كثــيرة تمارس على المنظــمات لكي تخفِّض من التكاليــف، وتزيد من الإنتاجيــة، وتسرِّع عجلة تطويــر المنتج، وتوضيــح الاتجاه، ورفع الروح المعنوية، وتزيد من المشــاركة (Covin, 1992). وتحــاول المنظــمات أحياناً الولوج لحلول كبــيرة الحجم عن وعي وعمــداُ مثل ما يحدث حين يطورون خطة إستراتيجية لمدة ٣ إلى ٥ سنوات وينخرطوا في مبادرة في تغيير الثقافة، أو الحيازة/ والدمــج مع منظمة أخرى. هذا وقد يكون التغيــير مفروضًا بالقوة على المنظمة، من غير عمد لأســباب اقتصادية، أو قانونية، أو متطلبات العميل، أو منتج جديد من أحد المنافســين، يفرض عــلى المنظمة أن تلحق بسرعة، أو أن تُجــرى تغييرات تحدث داخل المنظمة، مثل مغادرة أحد القيــادات غير المتوقعة (Cummings & Feyerherm, 1995). وترغب المنظمات غالبًا في حلٍّ كبــير الحجم حــين تكون المهمة معقدة أو سريعة، أو حين يكون عدة أشــخاص مطلوب منهم إنجاز المهمة. (Bunker & Alban,1992).

ومهما كان السبب "فإن الغرض من حل تطوير المنظمات في نظام كبير هو عمل تغييرات تدوم طويلًا في خصائص وأداء المنظمة، باعتبارها وحدة عمل مســتقلة، أو مصلحة كبيرة." (Cummings & Feyerherm, 1995, P.204). وإننــا بمصطلح " خصائص" نعني أن حلولاً تنظيمية واسعة النطاق بشــكل كبير تؤثر على الجوانب المتكاملة لعمل المنظمة وهيكلتها وعملياتهــا (Ledford, Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1989) وهكذا، فإن الحلول الكبــيرة ظاهرة للعيان وذات مدى واســع وتتطلب التزامًا كبيراً وعنايــة تنظيمية من قبل القيادات والأعضاء .

خصائص الحلول المعاصرة ذات الحجم الكبير:

إن هناك ثلاث خصائص من الحلول المعاصرة ذات الحجم الكبير هي:

١- المشاركة/ الانخراط من نوعيات واسعة من المشاركين.

٢- ومدة أطول في الجدول الزمني للحل.

٣- تغيير في دور المستشار. وفي حين أن هذه قد لا تنطبق على كل نوع من الحل الكبير وأي تطبيــق لحل كبير الحجم لأي عميل من الأفراد، إلا أنها فعلًا تشــير إلى تيارات قد تبدو أنها متأصلة بين ممارسي تطوير المنظمات.

المشاركة. إن الحلول ذات الحجم الكبير، وخاصة منها تلك الحلول التوجيهية والتي سوف نناقشها، تبدو الآن أنها تضم نوعيات عظيمة من أصحاب المصلحة الحقيقية مقارنة بما هو حقيقي بالنسبة لمدخلات مثل هذه التي كانت في الماضي. ولقد شاهدت أوائل (1990S) تحولاً في استخدام حلول كامل المنظمة، والتي دفعت بمشاركة متزايدة في القيادة السابقة – فقط في القرارات مثل ما يخص التخطيط الإستراتيجي والتصميم التنظيمي. هذا وإن النموذج السابق من أعلى إلى أسفل في التغيير التنظيمي، حيث يتم الإعلان عن القرارات من قبل القيادات العليا والذين هم يتوقعون قبولها من قبل المرؤوسين ثم تنفيذها، مما ينتج عنه قبول بسيط من أولئك الذين هم في مستويات هرمية أقل والذين هم مرغمون على التكيف (مع تلك القرارات). وإنه لزيادة سرعة التطبيق، وعجلة زمن التغيير، (والذي يؤدي غالبًا إلى تطوير قرارات أفضل)، فإن كثيراً من الحلول ذات الحجم الكبير بدأت في إشراك مستويات تنظيمية متعددة معها (Bunker & Alban,1992,1997,2006).

والآن، فإن الحلول الكبيرة غالبًا ما تنخرط فيها مجموعات ذات حجم كبير، تضم المئات أو حتى الآلاف من المشاركين (وكمثال لذلك بالنسبة للحل لمجموعة كبيرة تضم ما بين (٤٠٠٠) و(١٣,٠٠٠) مشارك، انظر (2005) Lukensmeyer & Brigham أو أكثر من ذلك في منظمات متعددة أو حيث مجتمعات وأمم بكاملها قد تأثرت بذات الشيء. وفي الحقيقة، حتى بالنسبة لمنظمة واحدة عالمية، فإن الحل الذي يعمل على انخراط آلاف كثيرة من الموظفين أصبح الآن شيئًا مألوفاً. هذا وإن ضم عدة مستويات وأدوار في الحل يمكن أن يؤدي إلى معرفة أفضل مادام بالإمكان البحث في المشكلات من عدة زوايا، لكنه في ذات الوقت يسمح للمشاركين أن يتعرفوا على المشكلات، ووجهات النظر، والتحديات التي تواجه أعضاء المنظمة، والتي لا يكونوا قد تعرضوا لها من قبل. وإضافة لذلك، فإن الحدود الداخلية والخارجية أصبحت غامضة، حيث المشاركون من خارج المنظمة، مثل الموردين أو العملاء، يكونون قد اتضموا أيضًا للمشاركين من الداخل. وحتى إن كانت المجموعات كبيرة وقد يبدو ذلك في البداية أنه صعب وغير عملي، فإن الحلول الكبيرة تتم هيكلتها غالبًا باستخدام مجموعات فرعية صغيرة لأغراض توليد أفكار وحوار.

الجدول الزمني: برغم الحاجة إلى تغير سريع، فإن كثيراً من الحلول التي تستهدف المنظمة بالكامل نادرًا ما تتضمن حلًا مفردًا؛ لكنها، بدلًا عن ذلك تضم غالبًا عدة نشاطات

عــبر فترة زمنية طويلــة (Covin, 1992)، الذي وجد أن الجدول الزمنــي غالبًا يكون أكثر امتدادًا من ســنة. وهكذا، فإن كشــفًا بســيطًا من الأهداف قد يتم معالجته بالعديد من نشاطات الحلول الفردية التي هي مصممة لمعالجتها.

دور الأخصــائي: لقــد تغير أيضًا دور الأخصائي، حيث عدد كبــير من مجموعات الحلول الكبيرة يسألون أعضاء التنظيم أن يتحملوا المسؤولية الرئيسية لتوليد وتحليل البيانات، وإن دور الأخصائي هو "دور منظم المجموعة الذي يصمم الهياكل، ويشــجع، ويساعد في التركيز على القضايا" (Alban & Bunker,1992, P.581) وبدلاً من تحمل الأخصائي المســؤولية في تجميــع وتحليل البيانات، فإن أعضاء التنظيم يمكنهم توليد البيانات التي تخصهم ومن ثم يمكن تعليم وتخصيص كيف يكون تحليل وتفسير تلك البيانات.

وهكــذا، فإن الحل لكامل المنظمة يمكن أن يكون ضخمًا ومعقداً، وإننا نبدأ بأحد أكثر الحلول انتشارًا لكامل المنظمة – وهو تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير.

تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير: سبق في الفصل الثاني مناقشة أن الثقافة التنظيمية أو ثقافــة الشركة بدأت تأخذ مكانها بين المديرين التنفيذيين وممارسي التغيير بداية من أعوام الثمانينيات (١٩٨٠S). وإنه منذ ذلك الوقت قد ازدهرت وتنامت الرغبة في التقويم الثقافي وفي التغيير. أن إظهار وتوضيح معنى الثقافة يعد كاشفاً، بسبب أن الثقافة يمكن أن تشمل العديد من الســلوكيات، والأعمال، والمعاني، والرموز بالمنظمات. انظر إلى القائمة التالية من عدد العناصر من الثقافة التنظيمية:

١- **اللغة، الاســتعارة، اللغة الاصطلاحية:** كيف يتحــدث أعضاء التنظيم مع بعضهم الآخر، ما المصطلحات التي يســتخدمونها؟ مثال لذلك: هل يشار إلى أعضاء التنظيم (بالزملاء) (كما هو في مخازن التجزئة) أو يشــار إليهم بأنهم (المساهمون الأفراد) في (بعض بيئات الشركة)، أو (طاقم الممثلين) مثل ما هو مطبق في ديزني لاند Dysneyland. وإن أعضاء التنظيــم يطورون كلمات مركبــة تخصصية أو مهنية ومصطلحات مــما لا يعرفها أحد غيرهم.

٢- **الاتصــالات:** (النماذج والإعــلام) من يتصل بمن، وفي أي الموضوعات، وأي وســيلة إعلام يســتخدمها. في بعض المنظمات الكبــيرة، فإن القادة الأعلى يرســلون بالبريد الإلكتروني

لجميــع الموظفين، في حين في منظمات أخرى تكون الأفضلية للاتصال الشــخصي. وهذه الخيارات قد تحددها المواقف - أو اعتمادًا على الموضوع أيضاً.

٣- **التجميــل:** مثال لذلك: الصــور والملصقات على الجدران، الديكور في البهو، أو أســلوب الملابس، إن لبعض المنظمات تعليمات واضحة ومحددة فيمن هو مســموح له بمساحة المكتب، وبأي أســلوب يكــون التأثيث، أو حتى ما هو موديــل الهاتف وخطة الهاتف الخلوي المسموح بها.

٤- **القصص والخرافات والأســاطير:** ما القصص التي ترجع صدى الماضي مع أعضاء التنظيم ليتذكروا دروسًــا ومعارف من الأحداث الإيجابية والســلبية. إن المنظمة التي خضعت خاصــة لحادث مــؤلم كالجرح، مثل الإفلاس، فإن من المحتمــل في هذه الحالة أن تكون هنــاك مجموعة من القصص والافتراضات والتي تعاد وتردد للإرشــاد في اتخاذ القرارات الجديدة من أجل تجنب تكرار الأخطاء التاريخية.

٥- **الطقوس (مثل) قواعد الســلوك المهذب (الإتيكيت) والشــعائر:** وهذه مظاهر رسمية وغير رسمية وحوادث متكررة يُتبع فيها نص مكتوب. وكمثال يشمل ذلك، رحلة لأعضاء التنظيم، أو حفل في يوم عطلة، أو ممارسة طقوس كما يحدث في جمعيات الإخاء أو نادٍ للفتيات، أو حتى أحداث متكررة مثل مؤتمرات المبيعات السنوية واجتماعات الموظفين وتقويمات الأداء.

٦- **القيــم، والأخلاق وقواعد الأخــلاق:** إن فعل ما هو "صحيح" قد يعني فعل ذلك بسرعة في منظمة ما، أو عمل دراسة حصرية لجميع الاحتمالات الممكنة في منظمات أخرى. إن للمنظمات قيماً يعتنقها أفرادها وهي التي تكون ظاهرة بوضوح ولا لبس فيها، كما أن لها قيمًا مضمنة وفي الخفاء وهي التي تقوم بالإرشاد في صنع القرار لكن أعضاء المنظمة ليسوا عادة على وعي بهذه القيم.

أســلوب اتخاذ القــرار: ويتضمن ذلك ماهيــة المعلومات المطلوبة قبــل اتخاذ القرار، وتحديد المستشارين، وهل الأفكار تقدم بحرية، ومن يقوم باتخاذ القرار في النهاية، وكيفية نقل القرار.

هذا ويمكن أن تكون عناصر الثقافة شـيئًا مرئيًا مثل نموذج الملابس، مساحات المكتب، وخيـارات اللغة، كما يمكن أن تكون غير مرئيـة أي في الخفاء مثل قيم المنظمة، المعتقدات الأخلاقية، والخيارات. وأنه كلما كان التمسـك بالاعتقـاد قويًا والافتراضات مفهومة ضمنياً، فإن إجراء التغيير غالبًا ما يكون أكثر صعوبة. ويوضح الجدول (١-١٢) عناصر الثقافة.

تختلف وجهات النظر بين خبراء الثقافة التنظيمية في كيفية تقويم الثقافة. كتب إدجار شين (Schein Edgar (2006B، وهو أحد المؤلفين المعروفين في الثقافة التنظيمية: "إن كثيراً من المنظمات ترى أن تقويمًا عامًا للثقافة قد يكون ذا قيمة بالنسـبة لها. وإنه ما لم يرتبط تقويم الثقافة بمبادرة في التغيير، فإنها ليست ذات فائدة على كل حال (P.457).

الجدول (١-١٢) الثقافة التنظيمية



ويتضمن تقييم شين Schein للثقافة "مجموعات التركيز" (وتفصيلها أدناه) من أجل أن المجموعات والفرق تخلق الثقافة، وهو لذلك يجادل أن البيانات المستخدمة لتفهم الثقافة ينبغي أيضًا أن تنبع من نفس المجموعة وليس مسـوحات فردية. وإن تقويم شين Schein للثقافـة نوعي، والذي كان الطريقة المتحكمة في دراسـة الثقافة. كـما أن هناك مجموعة

مــن المؤلفين حــول الثقافة الذين يجدون الاحــترام الكبير والذين لاقــوا نجاحًا بـ (Ocai) أداة تقويــم الثقافة Cameron & Quinn, 2006 وهي منهجية كمية حيث يكمل أعضاء التنظيم مسوحات فردية ليقدموا لأخصائي التغيير مفهومًا عن الثقافة. وبإجراء مقارنة حول أبعــاد المنظــمات مثل التركيز في الداخــل مقابل التركيز الخارجي والخيــارات حول المرونة والرقابة "وهيكل قيم المنافسة" (وهو الأساس ل (Ocai) أي أداة تقويم الثقافة التنظيمية. انظر Cameron و1991، Freeman، وCameron و2006، Quinn، وDenison، و-1991 Speitzer) بالنسبة للافتراضات المثالية التنظيمية ذات الأنواع الأربعة للثقافة:

- **المقربون:** أشــخاص يولون المجموع انتماء قويًّا مثلما هو الحال في العائلة والعشــيرة، مع وضــع تركيز شــديد على الفريق وعمــل الفريق. وإن أعضاء التنظيم لهم ولاء ومشــاعر صادقة للتنظيم.
- **قرارات قصيرة الأجل:** الإبداع يُكافأ، مع تمتع أعضاء التنظيم بدرجة كبيرة من الاســتقلال الكامل والاستقلال الذاتي وإن المنظمة تركز على تطوير وتحديث المنتجات والخدمات مع الريادة في السوق.
- **المســتوى الهرمي:** العادات والشــكليات قيم تحكم. حيث يكون التركيز على الاســتقرار والتعليمات، والعمليات ذات الكفاءة.
- **السوق:** إن أعضاء التنظيم منافسون، ويعملون بجهد كبير، كما أن لهم مطالب. إن التركيز على الإنتاجية والتنافسية أمر مطلوب.

من النادر جدًا أن تصبح المنظمات إحدى تلك الفئات بالتمام والكمال؛ وبدلًا من ذلك، فإن لديها عناصر من كل نوع من الثقافات بدرجة عالية أو منخفضة. وقد تكون الثقافة مشــكلة أو توجــد حاجة للنظر في التغــير إذا كانت عناصر الثقافة أو البيئــة لا يتطابقان مع بعضهما الآخــر، (مثال لذلك، إذا كانت العمليات شــكلية كما هو الوضع في حــال الثقافة الهرمية فإن البيئــة الخارجية تتطلــب الإبداع لثقافة القرارات القصيرة الأجــل. وهكذا، فإن (Ocai) – أي أداة تقويم الثقافة التنظيمية - يمكن أن تساعد خبراء التغيير في تفهم نماذج عريضة من القيم الثقافية عبر المنظمة مع فتح النقاشات مع أعضاء المنظمة حول كيف يمكن تغيير الثقافة.

ولقــد قــام شــين (Schein (2006B-2004 بتطويــر عملية تغيير ثقافــة انخرط فيها

مجموعات التركيز التي تم توجيه السؤال لها بتعريف الثقافة وتقرير كيف بالإمكان تغييرها. وتتضمن عملية شين Schein الحصول على الالتزام من جانب القيادة العليا لمحاولة التغيير ثم البدء في سلســلة من مجموعات التركيز إذ يقومون باستكشاف عناصر الثقافة الموضحة أعلاه (مثل نظم الاتصالات، المراســم، الأشــياء الجمالية والأثرية)، وإنه بحسب عملية شين Schein فإن الفرق الفرعية وهي غالبًا من أجزاء مختلفة في المنظمة، مطالبة بالقيام بما يلي:

١- شرح ثقافة المنظمة القائمة، بما ذلك أمثلة محددة بالأشياء الجمالية، أو الأثرية والطقوس واللغة.

٢- تعريف قيم المنظمة بوضوح وبالتحديد.

٣- تحليل عما إذا كانت القيم تشرح بالكامل وجود الأشــياء الجمالية أو الأثرية أو عما إذا كانت توجد افتراضات ضمنية ترتقي إلى قيم ثقافية إضافية خفية.

٤- المشاركة في أي اختلافات في الثقافات الفرعية بين الفرق.

٥- شرح كيف القيم الواضحة والخفية تمنع أو تدعم كيف تحقق المنظمة أهدافها.

٦- مناقشة الوصول إلى اتفاق حول خطط عمل لتغيير القيم الثقافية السلبية.

وبمجــرد تحديد التغييرات في الثقافة، وكيف أن القيم الجديدة يتم إدخالها في المنظمة؟ وبسبب أن الثقافات لها معتقدات وقيم ضمنية في أساسها، فإنه من السهل الوقوع في فكرة أن الثقافة أمر محتوم أو أنها شيء "تمتلكه" المنظمة وليس شيئًا يمكن للأفراد عمله بالمنظمة (فعــل) وبمعنــى آخر نحن في كل مرة نكرر قيم ثقافية، إننــا ندعم ذلك حتى ولو أن لدينا الخيار لعمل شيء آخر. يؤكد شين Schein (2004,1990B) أنه بالإمكان تغيير الثقافة عبر أفعال تدعم بوضوح قيماً ثقافية جديدة طاردة للقيم القديمة، بدءًا بالأساس بأفعال القيادة التي هي أكثر وضوحًا أو رؤيا، والأمثلة لذلك تتضمن ما يلي:

- بإمكان القادة تعيين مديرين وموظفين جدد داخل المنظمة، إضافة إلى ترقية أولئك الذين يقومون بوضع نموذج للقيم الثقافية الجديدة ومكافأتهم علنًا لذلك.
- إن أولئك الذين لا يقدمون نماذج لقيم وسلوكيات ثقافية جديدة يمكن معاقبتهم أو إزاحتهم.

- إن الأشــياء الأثرية القديمة والطقوس والمراسم بالإمكان إزالتها أو عدم الاستمرار فيها كما أنه بالإمكان استبدالها بأشياء جديدة.
- إنه بإمكان القادة اســتغلال الفرصة لمناقشة القيم الثقافية الجديدة في كل فرصة ممكنة، مثل اجتماعات الموظفين والبريد الإلكتروني للموظفين والمقابلة الشخصية.
- وإنه بإمكان القادة تكييف الثقافة الجديدة من خلال أفعالهم، حيث يشرحون للموظفين لماذا تم اتخاذ إجراء ما (Deetz, Tracy & Simpson – 2000).
- ويمكن للقادة الإفادة بقصص النجاح أو الفشل ذات الصلة بالقيم الجديدة.

هــذا ويوجد عدد ممتاز من منهجيات تقويم الثقافة، ســواء كان ذلــك التقويم نوعيًا أو كميــاً، والذي تم تطويره من قبل علماء ومــمارسي تطوير المنظمات. وبصرف النظر عن المنهجية التي يتم اختيارها، فإنه من المهم أن تكون واعيًا بالأسباب والاستخدامات لمنهجية التقويم. إنه مما يغرى أن تُعزى جميع المشكلات التنظيمية لمشكلات "ثقافية" والتي يمكن أن تكون مقصورة على قلة من القادة ومن غير الضروري لخبير التغيير أن يقوم بالتحليل في حين أنه بالإمكان تعريف/تحديد المشكلة بدقة أكثر.

تصميم المنظمة والهيكل:

تقــوم كثير من المنظمات بإجراء إعــادة تصميم (تنظيمي)، بما يعطــي الموظفين ألقابًا وأوصافًــا وظيفية جديدة، أو ربما إيجاد، أو دمج أو تقســيم الإدارات. وإن هذه التغييرات الهيكليــة كثيراً ما تفشــل لتحقيق المخرجــات المطلوبة، والتي كثيراً مــا تحدث حين تعالج المنظمات نشــاط التصميم (كــردة فعل لضربة حقيقية في الركبة) من مشــكلات أخرى أو تغيير في الهيكل التنظيمي دون اعتبار للتبعات الضمنية الأكبر.

وعــلى كل حال، فإن هناك كثــيراً من الأوقات حين يحتاج التنظيــم الإداري حقيقة إلى معالجة. قد تكون المنظمة عبارة عن قســم جديدٍ أو أنها تنامت بشــكل كبير. كما أنه قد تكون المنظمة قد تجاوزت نموها ونموذجها ً الســابق بســبب الحجم أو التعقيد، أو التغيير في الإســتراتيجية أو حيازات كبيرة تُملى على الشركة لإعــادة التفكير حول نموذج انتهى زمنه وعلاقات أخرى تستوجب الاهتمام توجد حين تعوق الحواجز الإدارية فاعلية العملية. وأن

المنظمة أصبحت لا تخدم عملاءها بشكل جيد، أو أن الموظفين قد يكونون محبطين بسبب الحواجز الداخلية لإنجاز عملهم (Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, 2002).

إن مثـل هــذه التحديات يمكــن معالجتها حين يؤخذ في الاعتبــار منظور التصميم (مقابل إعادة الهيكلة). وأن الهدف من جهد التصميم، بحسب قول جاي جالبريث Jay Galbraith (وهــو أحد الخبراء القياديين في تصميم المنظمة) هو تطوير التماســك بين إستراتيجية المنظمة، والأهداف، والهيكل:

يُنظـر إلى تصميــم المنظمــة باعتباره عملية قرار يؤدي إلى التماســك بــين الأهداف أو الغايات التي تُوجد من أجلها المنظمة، كما تعني أيضًا نماذج تقسيم العمل والتنسيق داخل الوحدات والأفراد الذين سوف يؤدون العمل (P.5)

وهذا يعني ضمنًا أنه يجب على المنظمة أن تكون ذات وضوح بشأن إستراتيجيتها وعملائها، والعمليات التي تقوم المنظمة عن طريقها بتقديم القيمة للعملاء. وقد تستوجب الحالة ضرورة حل إستراتيجي أولاً إذا لم تكن الإستراتيجية محددة بوضوح. وبحقٍّ فقد أوصى كلٌّ من جالبريث ودوني وكيتس (Galbraith&Downey Kates, (2002 بأن تبدأ عملية التصميم دائمًا بمراجعة الإســتراتيجية (P.12). ويشير كسـلر وكيتس (Kesler &Kates (2011 إلى تصميم التنظيم أنه اختصاص القيادة لكنهم يلاحظون أنه في الوقت الذي يركز الكثير من القيادات الانتباه ويتلقون تطويرًا في مجالات الإستراتيجية وإدارة المواهب، فإن تصميم المنظمة يلقى عناية أقل، برغم أن لها تأثيرًا كبيرًا في تحقيق الإستراتيجية.

وغالبًا ما اســتُخْدِم مصطلح "الهيكل" ومصطلح "التصميم" مترادفين، لكنهما ليســا شيئًا واحــدًا. إن هيكل المنظمــة يميل إلى الإشــارة إلى الطرق التي يتم فيها رســم الصناديق في الخرائط التنظيمية، في حين أن التصميم يشــير ليس فقط إلى الهيكل لكنه أيضًا إلى عناصر أخــرى تدعم الهيــكل. إن التصميم له العديــد من المكونات، جميعهــا يجب أن تكون في مصفوفة متناســقة ويجب أن يســاند بعضها الآخر لإخراج منظمة مقتــدرة وذات فاعلية (Galbraith, 1995, Galbraith Etal 2002). ولقــد تــم شرح هــذه المكونات بطريقتين: نموذج النجمة لـ غالبريث وذلك في هيكل / نظام (٧S Mckinsy).

ويشرح جالبريث Galbraith خمسة مكونات لتصميم المنظمة والتي يُطلق عليها نموذج النجمة وموضحة بالشكل (١٢,٢)

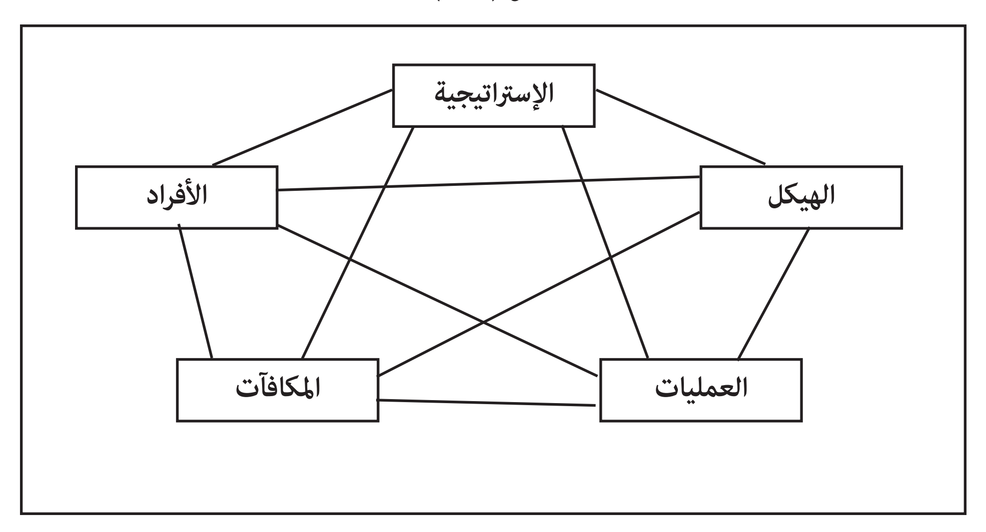
- الإستراتيجية: وهي اتجاه المنظمة والرؤية على المدى البعيد.
- الهيكل: الأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات بين الوظائف.
- العمليات والمقررات الأفقية: عمليات صنع القرار، أدوار التماسك، وآليات التعاون عبر الوظائف
- نظام المكافآت: التعويضات والاعتراف (والتقدير)، والأهداف ونظم القياس.
- ممارسات الأفراد: التوظيف، ومراجعة الأداء والتدريب والتطوير.

وإن كلًا من هذه المكونات الخمسة الداعمة ينبغي أن تكون في تماسك وتناغم مع الأربعة الأخريات. وإذا كان أي من منظور نموذج النجمة غير متناغم مع البقية من النموذج، فإن أداء المنظمة سوف يعاني. وإن لم تكن الإستراتيجية واضحة لدى الموظفين كمثال، فإن الأفراد والفرق سوف يرتبكون في شأن أغراضهم وأهدافهم الشاملة. وإذا لم تكن نظم المكافآت تحدد بوضوح والتمييز الملموس وغير الملموس في دعم الأهداف والغايات، فقد تكون المنظمة تكافئ النشاطات الخطأ. وإن تصميم المنظمة يمكن أن يمنع إنجاز العمل بفاعلية، وإنه في حين أن "الأفراد الأذكياء يمكنهم التمييز كيف يعملون من وراء الحواجز التي يواجهونها... فإنهم يضيعون وقتهم والجهد لفعل ذلك .(Kates & Galbraith, 2007, P.2)

وقد ظهر في كتاب بيتر وواترمان Waterman & Peters (البحث عن التميز (In Search Of Excellence) (1982) نموذج ثانٍ لتصميم المنظمة، حيث شرحا فيه أن المنظمات هي أكثر مما يبدو في هياكلها وحدها. لقد أفاد بحثنا أن أي مدخل ذكي للتنظيم يجب أن يستوعب ويعالج باعتمادية متبادلة، سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الأفراد، أسلوب الإدارة، النظم والإجراءات، المفاهيم الإرشادية والقيم المشتركة (مثل الثقافة) الحاضر والمستقبل المأمول فيه للمنظمة من حيث مواطن القوة والمهارات.

وعرف الإطار بإطار (VS Mckinsey) (الشكل ٣-١٢) وهذه التسمية بعد عمل المؤلف الاستشاري في الشركة المشهورة باسمه مكنزي (Mckinsey) وتماثلاً مع نموذج النجمة أعلاه فإن إطار (VS) يقر بالعلاقات المتبادلة بين القضايا المتعددة في تصميم المنظمة في أكثر من بعد الإستراتيجية والهيكل.

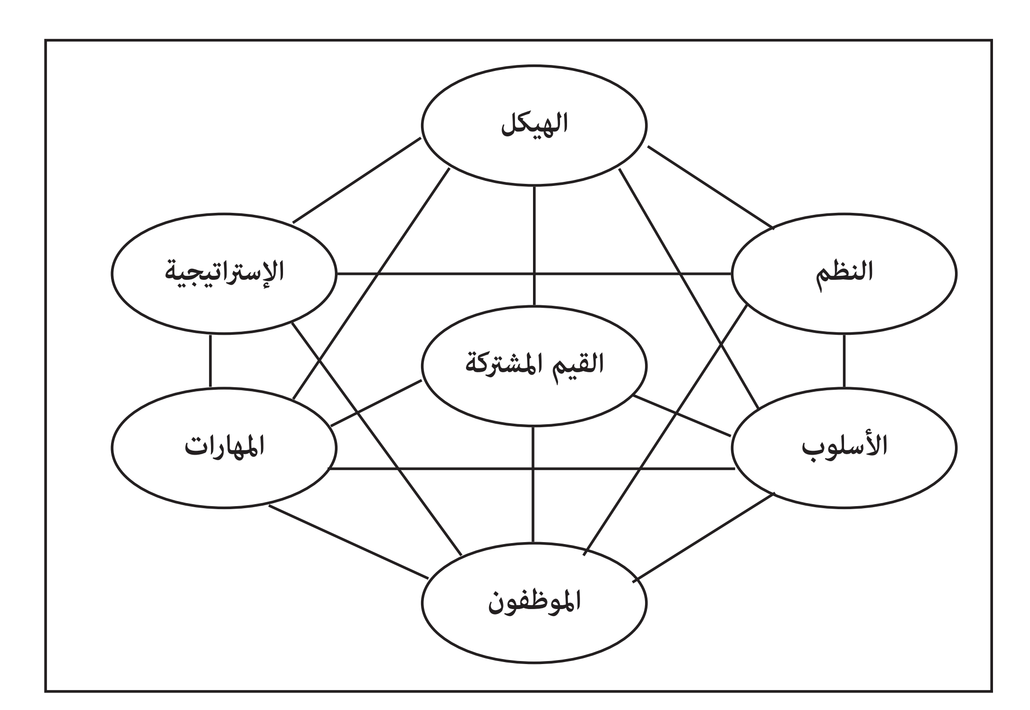

شكل (٢-١٢)



نمـوذج النجمـة الشـكل 2-12 – المصـدر: Source: Galbraith, J. R. (2002). Designing Organizations: An Executive Guide To Strategy, Struc¬Ture, and Process. New York: Wiley. Reprinted With Permission Of John Wiley & Sons, Inc.

ولقد شرح واترمان (Waterman، 1982) أنه إذا تم تثبيت الأسس، فإن الشركة تتسم بالتنظيـم وإذا لم يكونـوا كذلك فإن الشركة عليها أن تنظم ذاتهـا حتى وإن كان هيكلها يبدو "سـليماً" صفحة (٧٠) وقام هقينس (Higgins 2005) في سـنوات لاحقة بمراجعة إطـار (7S) إلى إطـار (8S) حيث تغيرت المهـارات إلى "المصادر المعـادة" وإضافة حلقة "الأداء الإستراتيجي". لتكون مساعدًا كمخرج للعلاقات المتبادلة بين العناصر (أو المكونات) السبعة.

الشكل (٣-١٢) إطار مكنزي 7S Framework Mckinsey



المصدر:

Source: Waterman Jr., R.H, Peters, T.J, and Philips, J.R., (1980) Structure Is Not Organization,Business Horizons, 23 (3) , 14. Copyrights Elsevier Science and Technology Journals.

ويقدم جالبريث (Galbraith (2002-P.5 وآخرون خريطة تحليلية إرشادية للمساعدة في التعــرف على المجالات التي فيها عــدم تناغم في تصميم المنظمة (انظر الشــكل (٤-١٢)). هذا ويقترح ستاندفورد (Stanford (2005 عملية تتكون من خمس مراحل لتغيير التصميم التنظيمي:

١- **الاستعداد للتغيير.** ويتضمن هذا تقديم الهيكل التنظيمي القائم والإستراتيجية التنظيمية ويوجز الأهداف لتصميم جديد.

٢- **الاختيار لإعادة التصميم.** يمكن لتغيير التصميم التنظيمي أن يحدث ارتباكاً. وإنه لمجرد أن تتسرب المعلومة أن هناك هيكلًا جديدًا على وشك الظهور، يبدأ الموظفون بالشعور بالقلق حول مرحلة الانتقال إلى فريق جديد، ومدير جديد أو وظيفة جديدة. وإن الحصول على تغذية مرتدة من مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة الحقيقية حول المعيار لتصميم جديد يمكن أن يساعد على توقع لانتقال ناجح (Galbraith Et-Al 2002-).

٣- **إيجاد تصميم ذي مستوى عالٍ.** تطوير سيناريوهات بديلة ثم تقويمها في ضوء الاختبارات تمامًا مثل تلك التي تم شرحها أدناه. وهذا يتضمن ليس فقط هياكل بديلة، لكن أيضًا كيف أن الهيكل سوف يؤثر على الإجراءات، ونُظم المكافآت، وفن القياس، واختيار الأفراد، وتطوير المهارات.

٤- **معالجة الانتقال.** وهذا يتضمن نقل الخطط للموظفين ومساعدتهم خلال مرحلة الانتقال.

٥- **مراجعة التصميم.** تتضمن مكونات هذه المراجعة تقويم نتائج الهيكل الجديد، وقياس المخرجات، وعمل تعديلات للتكيف مع أي تغييرات جديدة.

الشكل (٤-١٢) تصميم منظمة غير متناغم وغير مصفوف

الاستراتيجية
○ إذا كانت الاستراتيجية غير موجودة وغير واضحة أو لم يتفق حولها.
ارتباك/فوضى
○ لا يوجد اتجاه عام والأفراد يدفعون في اتجاهات مختلفة.
○ لا يوجد معيار لصنع القرار.

الهيكل
○ إذا لم يكن الهيكل متناغماً مع الاستراتيجية
نزاع/احتكاك
○ عدم المقدرة لتعبئة الموارد.
○ عدم فعالية التنفيذ.
○ ضياع الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية..

العمليات والمقدرة الأفقية
○ إذا كانت آلية تطوير التنسيق تُركت للصدف.
قفل الشبكة
○ انعدام التعاون عبر الحدود.
○ قرارات طويلة وعدد مرات الابتكار.
يصعب المشاركة والتقاسم في المعلومات وفعالية أفضل للممارسات.

نظم المكافآت
○ إذا كانت المقاييس والمكافآت لا تساند الأهداف.
المنافسات الداخلية
○ نتائج خطأ: جهد ضائع وطاقة مهدرة.
○ مستويات متدنية.
○ إحباط ودوران للعمالة.

ممارسات الأفراد
إذا الأفراد لم يمكنوا بالقدرة ولم يمكنوا بالصلاحية.
أداء متندي
○ جهد بدون نتائج.
مستوى رضاء متدني في أوساط الموظفين.

المصـدر: Source: Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide For Leaders At All Levels. New York, Ny: Amacom, P. 5. Reprinted With Permission.

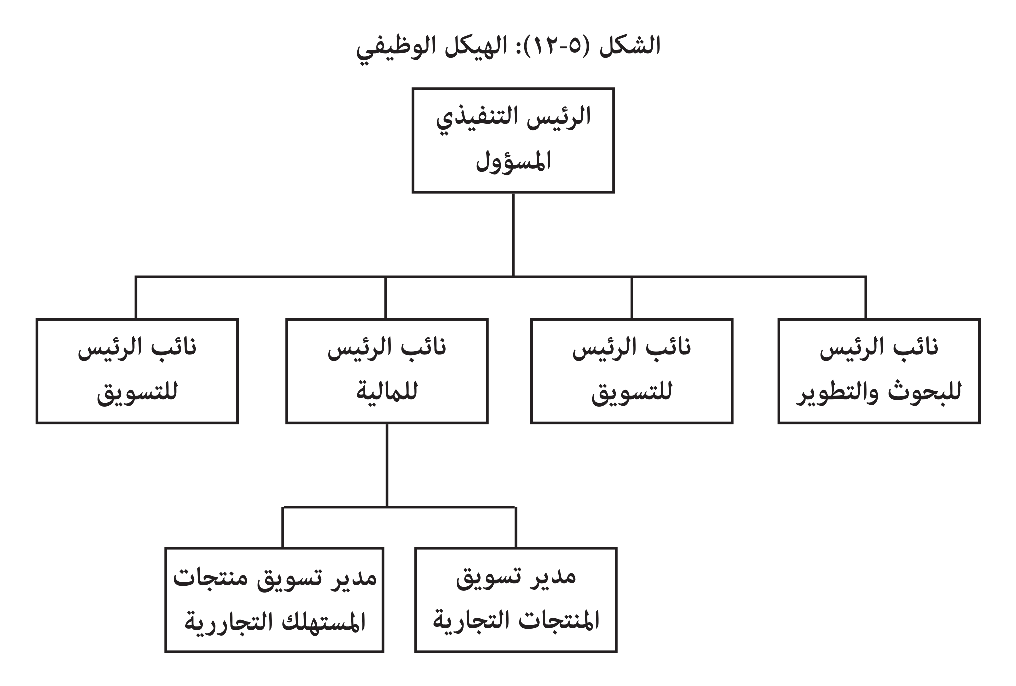
هياكل تنظيمية شائعة:

هناك خمسة من الهياكل التنظيمية الشائعة هي: الهياكل الوظيفية، الوحدة، المصفوفة (التقسيمات)، الشبكة، هيكل العمليات اللامحدودة. وسيتم شرح هذه الهياكل أدناه وهي مكتملة مع فوائدها ومشكلاتها، برغم أن هناك الكثير من الاختلافات والتركيبات المؤلفة من الهياكل (Galbraith, 1995).

الهيكل الوظيفي:

جدلاً فإن الهيكل الوظيفي هو الأكثر شيوعًا ومتعارف عليه كهيكل هرمي. وإنه في هذا التصميم، إن الأقسام منظمة بحسب نوع العمل الذي تؤديه. بحيث إن الإدارات في التسويق، والمالية، والمبيعات والتصنيع، وتطوير المنتج، إلخ. جميعها يقودها مسؤول تنفيذي واحد مسؤول أمام الرئيس التنفيذي وذلك كمثال فقط. وإن أولئك الذين يعملون في التسويق يعملون مع آخرين ذوي تفكير تسويقي وهم مهنيون في التسويق، ولهم اهتمامات ذات علاقة، لذلك فإن فوائد هذا الهيكل الرئيسية تقع في مقدرته على المساعدة في تقسيم العمل والتركيز على مجالات ضيقة من التخصص. ويمكن كذلك أن يكون هيكلاً عالي الكفاءة. إن ميزانية التسويق، حين تكون مركزية بهذا الأسلوب، يمكن استخدامها كأداة نفوذ لعمل عقد مع بائع فرد لجميع النشرات المطبوعة على سبيل المثال. ويمكن للممارسات القياسية أن تخضع للتطوير الإداري لتخفيض التكرار في العمل (Galbraith, 1995) ويوضح الشكل (٥-١٢) مثالاً لهيكل وظيفي.

الشكل (٥-١٢): الهيكل الوظيفي



وتتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي التنسيق فيما بين الإدارات والتعقيدات. ويتوقع أن يحدث التنسيق بين الوظائف عموما في المستويات الإدارية العليا، والتي يمكن أن تؤدي إلى التباطؤ في الشراكة في انتقال المعلومات بين الإدارات إلا إذا تم تطوير مقدرات أفقية أو جانبية. وحين تصبح المنظمة أكثر تعقيداً، بمنتجات وخدمات وأسواق متعددة، فإن المطالب التي يكلف بها الهيكل الوظيفي يمكن أن تفوق مقدرة طاقة النظام لتكون قادرة على الاتساق مع القرارات والمعلومات المطلوبة. وهكذا، إن الهيكل الوظيفي هو الأفضل للشركات الصغيرة وبخطوط منتجات قليلة من التي لها عجلة حياة طويلة (Galbraith - 1995). ولهذا السبب، فإن كثيراً من المراقبين يعتقدون أن الهيكل الوظيفي الذي كان مرة سائدًا قد تجاوز فوائده في النمو، بحيث إنه في كثير من المنظمات، وربما معظمها، أصبح المبدأ أو القاعدة هو السرعة ودوران المنتج سريعًا.

هيكل الوحدة:

يُعَدُّ هيكل الوحدة بديلاً للهيكل الوظيفي، حيث إنه يقسم المسؤوليات حسب السوق، والمنتج والخدمة، أو جغرافيا بحسب الموقع الذي تقوم الوحدة بخدمته. وقد ترغب شركة مالية اختيار التنظيم الذي يقوم على هيكل الوحدة بأقسام لقروض السيارات، أو قروض عقارية أو حسابات التقاعد أو العمل المصرفي وهي بالضرورة المنتجات المختلفة التي يقدمها البنك للعملاء. وإنه بديلًا عن قسم واحد يعالج حسابات العملاء، قد يكون هناك مسؤول عن القروض، ومستشارون في المالية، وإدارات للعمليات والفواتير في كل من هذه الأقسام. وإنه في حالة تطبيق هيكل الوحدة بالكامل، فإن كل وحدة لها الموارد البشرية التي تخصها وكذلك إدارات تقنية المعلومات، والمالية، والمبيعات والتسويق. وتوضح الأشكال من (A 12-6) إلى (C 12-6) ثلاثة أمثلة لهياكل الوحدة مرتبة بحسب المنتج، وقطاع العملاء، وحسب الموقع الجغرافي. وأما الشكل (B 12-6) فإنه يوضح هيكل وحدة يقوم على أساس قطاع المنتج، والتنظيم البنكي الذي سبق شرحه أعلاه. وإنه في حالة الهيكل القائم على المنتج، فإن التنسيق والتركيز داخل الوحدة الواحدة يكون واضحاً، طالما يوجد أخصائيون بإدارة قروض السيارات يعلمون بالكامل في قروض السيارات، وأن اهتمامهم لا ينصرف إلى التحديات الخاصة والواضحة التي ترتبط بقروض عقارية، ويمكن أحيانًا اتخاذ القرارات بسرعة أكثر بسبب أن كل إدارة تتحكم في الموارد التي تحتاجها لسرعة التنفيذ. ويوضح الشكل (B 12-6) هيكل وحدة منظم بحسب قطاع العملاء، ومنظمة للتسويق لناشر كتب حيث يضم قطاع العميل كتب يتم تسويقها للطلبة في (مراحل الدراسة الأولى) وطلبة الكلية والقراء المهنيين/ والفنيين. وإن لهذا التنظيم ميزته في التركيز، حيث يمكن للإدارات أن توجه طاقتها إلى الاحتياجات المتفردة لسوق مفترض بعينه. وأخيراً، فإن الشكل (C 12-6) يوضح هيكلاً يقوم على الموقع الجغرافي ويتم تنظيمه بحسب القارة. وإنه في حالة التنظيم الجغرافي لهيكل الوحدة، يمكن وضع الموارد بالقرب من موقع أداء العمل، وأن الهيكل يوفر الميزة التي يجعل من التسويق والمعرفة المحلية تلبي احتياج العميل الإقليمي.

وعلى كل حال، إن هيكل الوحدة يمكن أيضًا أن يؤدي إلى تكرار العمل وعدم الكفاءة، طالما أن عدة إدارات قد لا تكون شريكًا في المهارات والموارد بشكل فعال. (وأنهم قد

يكررون بغير ضرورة شراء تقنيات المعلومات، وهذا كمثال فقط). وحيث إن أقسامًا مختلفة قد تعمل باستقلالية، فإنهم قد لا يشاركون بفاعلية في المعلومات أو المعرفة. وإن أولئك الذين لديهم عمل تجاري مع الشركة ولهم علاقة مع أكثر من قسم واحد، قد يصابون بالإحباط حين يمرون بتجربة سياسات وعمليات مختلفة، مثل إعداد الفواتير والفوترة أو انعدام الشراكة في المعلومات بين الأقسام. إن قسم الرهن العقاري قد لا يشارك المعلومة مع قسم قروض السيارات من حيث انسياب معلومات طلب قرض استهلاكي، وإن العملاء العالميين قد يحتاجون إلى نقاط تنسيق واتصال في كل قسم بمنطقة جغرافية.

الهيكل المصفوف:

إن الشكل التنظيمي للهيكل المصفوف تم تطويره أولاً في الستينيات (S1960) والسبعينيات (S1970) كمحاولة لمعالجة بعض سلبيات الشكلين السابقين - الهيكل الوظيفي وهيكل الوحدة - ولزيادة فوائدهما. وإنه في حالة الهيكل المصفوف، تجتمع كل من وظائف الأخصائي ووظائف الوحدة في بعض الجوانب. إن شركة تعمل في التقنية تقوم بصناعة حاسب إلى شخصي، وطابعات، وبرمجيات، وأجهزة محمولة باليد والهاتف الخلوي. إذا عملت في هيكل مصفوف، كما هو موضح في الشكل (12.7)، قد يكون لها فريق في كل قسم مع المسؤولية في الأعمال الهندسية والتسويقية والعمليات. وإن كلاً من هذه المجموعات الوظيفية لها قائد يشرف على إستراتيجية الشركة الكاملة لذلك القسم. مثال ذلك، فإن قائد التسويق سيكون مسؤولاً للتأكد من تماسك إستراتيجية التسويق عبر كل الأقسام، في حين أن قائد قسم الطباعة سيكون مسؤولاً عن نجاح منتجات الشركة في الطباعة. ويجب ملاحظة أن أحد متطلبات المصفوفة هي أن المنظمة تحتفظ بمنظورين (وظيفي وجغرافي، أو منتج وقطاع العميل وذلك كأمثلة) مع الموظفين الذين هم مسؤولون مباشرة أمام الرئيسين الاثنين اللذين يديران المنظورين الاثنين (علاقات بخط من النقاط مما يعني فنيًا أنها ليست هياكل مصفوفة).

وفي حين أن الشكل (٧-١٢) يصور الهياكل المصفوفة الأساسية، فإن المنظمات قد طورت نسخًا معقدة خلال العقود الزمنية منذ أن أصبح المصفوف أصلًا شيئًا مرغوبًا فيه، وبخاصة في المنظمات التي تعمل تجاريًا على المستوى العالمي وبحاجة إلى بعد جغرافي قوي للهيكل

(الــذي يحتويهم) انظر كيف أن الشــكل (٧-١٢) يبدو إذا أضفنا إليه ثلاثة مواقع جغرافية تكون مسؤولة أمام الرئيس التنفيذي. وإن كلاً من هذه الأقسام الجغرافية قد تكون لها أيضًا صلات بالخطوط (الوحدات) الأخرى من العمل التجاري، لإيجاد إدارة مسؤولة عن تسويق الطابعات في أوروبا، أو هندسة البرمجيات في اليابان. جالبريث Galbraith يستكشف كيف يبــدو هيكل المصفوف ذو الأبعاد الأربعة، بما ذلك في مناقشــته حــول تحديات التخطيط، والقيادة، وسياسات الموارد البشرية وما تقدمه هذه الهياكل.

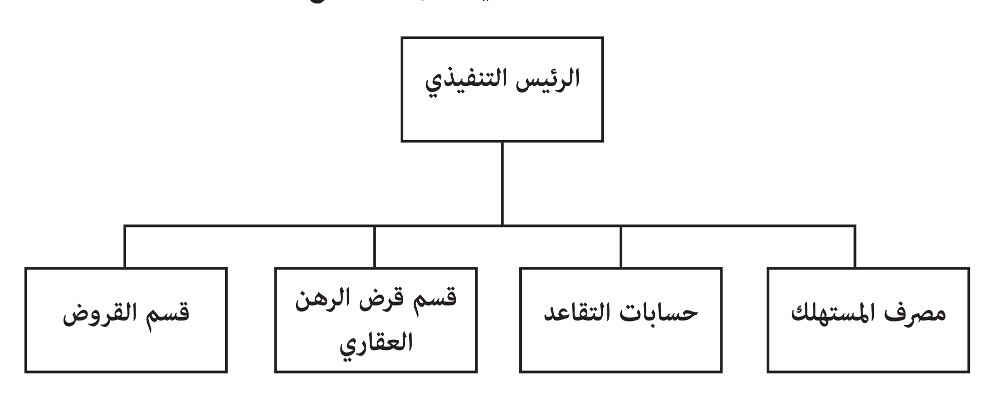
وتعمل المنظمات المصفوفة بشكل جيد خاصة تحت ثلاثة ظروف (Davis &Lawrence):

أولاً: أنهــا تعمل جيــدًا حين تكون هناك ضغــوط لمجالات متعــددة للتركيز، مثل حين تحتاج المجموعة للتركيز على الاثنين، الخبرة الفنية في مجال معين ومتطلبات فريدة للعميل بسوق معين.

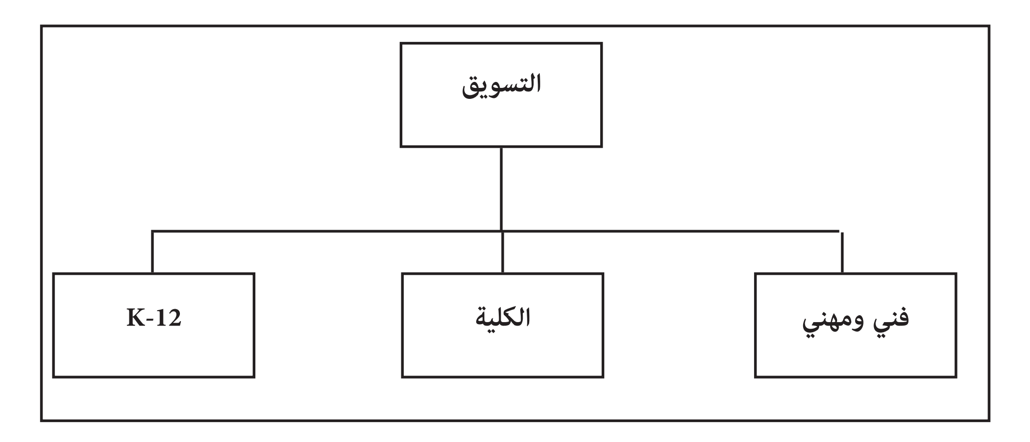
ثانيــاً: إن المنظمات المصفوفــة تعمل جيدًا حين يكون العمل معقدًا بشــكل خاص أو مستقلًا ومطلوباً له تنسيق إضافي. وإنه حين يكون الأفراد ذوي اعتمادية متبادلة في العديد من الطرق، فإن المصفوف قد يساعد لتحسين نظم الاتصال. وإنه في المثال أعلاه يمكن تقاسم المعلومات في كل من خط المنتج والمستوى الوظيفي. وأخيراً، إن المصفوف مناسب حين تكون هناك حاجة لتقاسم الموارد وصولًا لأعلى كفاءة. وإنه حين تكون المهارات ذات ندرة والموارد ذات قيمة استثنائية، فإن المصفوف يجعل من الســهل إعادة توزيع للموارد الأكثر ندرة إلى المجالات الضرورية. وقد يتحول مدير التسويق من الحاسب الشخصي إلى الجهاز المحمول باليد، وذلك كمثال.

وقــد تكون الهياكل المصفوفة ذات تحدٍّ حــين التنفيذ. وأنها قد تحدث نزاعًا في دور الفرد الذي يمكن أن يحتار بين مطالب اثنين من المديرين. كما أن عمليات القرار تصبح معقــدة عندما يتطلب الأمــر موافقة عدة مديرين من مســتويات كثــيرة حتى يمكن الاستمرار في العمل. وهكذا فإن الهيكل المصفوف يمكن أن يقود إلى صراعات في السلطة بين المديرين.

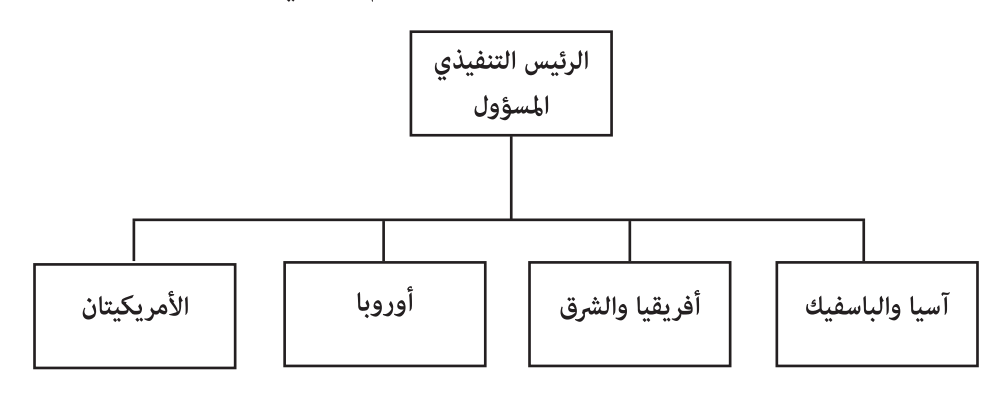
الشكل (٦-١٢ A) هيكل الوحدة: المنتج



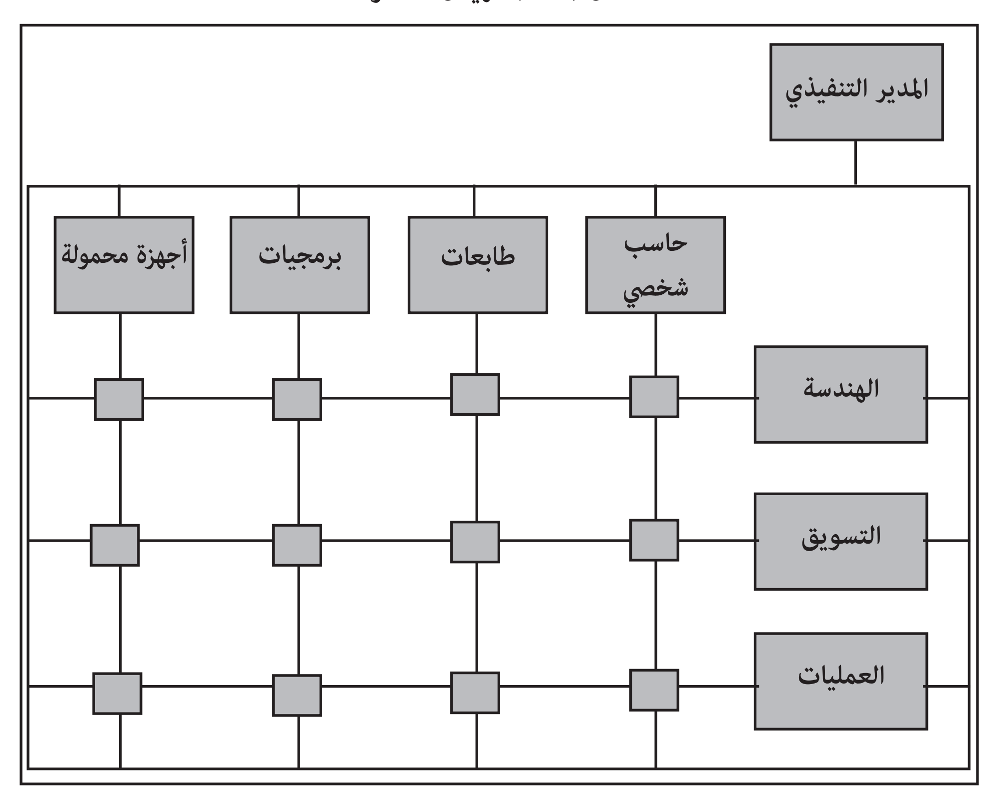
شكل (٦-١٢ B) هيكل الوحدة: العميل



شكل (٦-١٢ C) هيكل الوحدة: القسم الجغرافي



الشكل (٧-١٢) الهيكل المصفوف



الهيكل الشبكي:

إن الهيــكل الشــبكي، مثله مثل الهيكل المصفوف، أذاب الهيــكل الوظيفي التقليدي. وحقاً، إن الهيكل الشــبكي يخفض وظائف المنظمة للأســفل حتى اختصاصاتها المحورية، وإن شبكة من الموردين والشركاء توفر خدمات لا تَعُدُّها المنظمة محورية (أو أنها ليست ذات تكلفة مؤثرة للأداء داخليًا – أي داخل المنظمة –) (Miles & Snow, 1992). وإنه في أحد أنواع الهيكل الشــبكي فإن المنظمات قد تصمم داخليًا منتجاتها الخاصة بها، لكن قــد يتعاقدون مع مصنع خارجي وشركة نقل بحري لبناء وتوزيع المنتجات للعملاء. وقد يعملــون مع موزعين محليين أو ممولين كطرف ثالث ممن يبيعون مباشرة للعملاء نيابة عن الشركة، لكن هؤلاء الموزعين وحدات مستقلة، وليسوا وحدات داخل منظمات وكلاء المبيعات. وإنه في حالة المنظمات الشــبكية، فإن المــورد الخارجي قد يكون في اتحاد مع أفراد المنظمة، والعمليات، والتقنية بحيث إن الخط الفاصل بين أن تكون داخليًا وخارجيًا للمنظمة غير واضح. وقد تسأل المنظمة موردين من الخارج، وأصحاب مصانع، وموزعين لدمــج عملياتهــم والتقنية نيابة عن الشركة. وتكون المنظمة في هذه الحالة كالسمســار للخدمات بين مختلف الأطراف (Miles & Snow, 1986). ومثال لهذا النوع من الشبكي موضــح في الشــكل (٨-١٢). وأنواع أخرى من التنظيم الشــبكي توجــد أيضًا في (1992 - Miles & Snow).

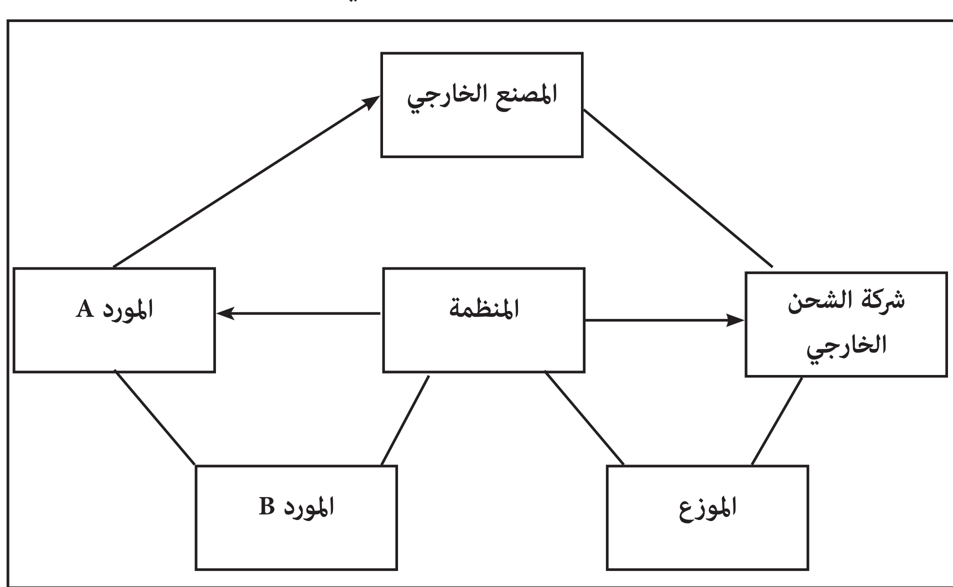
وقد تكون المنظمات الشــبكية ذات تكلفة أقــل وذات مرونة كبيرة، وإنها قد تجعل المنظمة تركز على هدفها الأســاسي. كما أنها أيضًا قد تســبب مشــكلات حين يجب على المنظمــة أن تعتمد على الأداء (والصحــة التنظيمية) للشركة الخارجيــة والتي لا تمارس عليهــا إلا القليل من الرقابة. إن التحول مــن الملكية الداخلية إلى الرقابة الخارجية يمكن أيضًا أن يكون عامل تحدٍ إذا كانت المعرفة التنظيمية أو العمليات ليست بالقوة الكافية للتقاسم الفعال.

هيكل العمليات:

في التسعينيات بدت عمليات وتصاميم بدون حدود، وأصبح مرغوبًا فيها كطريقة لهيكلة المنظمة لتحقيق المرونة كهدف رئيسي. (Bahrami, 1992). وقد ظهر هذا التصميم أساسًا

في الـشركات التـي تعمل في التقنية العالية حيث الابتكار والإبـداع مقترنًا مع سرعة عملية تطوير المنتج ووقت سريع للتسويق، أمور كلها ضرورية لنقل الشركة إلى دنيا المنافسة.

الشكل(٨-١٢) الهيكل الشبكي

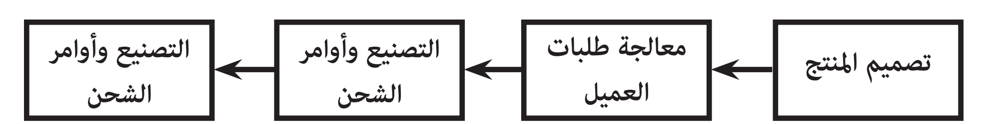


إن التصميم بلا حدود يكسر الهرم التقليدي ويستبدله بالهيكل الذي يقوم على خليط مـن الوظائـف. وإن فرقًا ذاتية الإدارة تنشـأ وتعاد هيكلتها كلما تغـيرت الأعمال. وإن الأدوار، والألقاب، والوظائف والفرق ليسـت بعـد الآن مبنية بصلابة في هيكل المنظمة، لكنهـا قابلـة للتفاوض والمرونة اعتمادًا على احتياجات المنظمـة. وإن السرعة في تكوين الفرق، وتحديـد الأهداف، والتكيف للتغيير، وبناء علاقات جميعها مهارات رئيسـية في المنظمة بلا حدود.

إن هيـكل العمليات في المنظمة يصمم خطـوات تتضمنها العملية. وقد يكون هناك قسم ركز على العملية في تجميع متطلبات العميل وتطوير منتجات جديدة. وقسم آخر قـد يكون مصدر تركيز على توليد مطالب للعميل وطلبات تخضع للعمليات (للتدقيق). وهنـاك ثالث قد يركز على أوامر التصنيع، وتسـليم المنتجـات للعملاء. وقد يكون قائد العملية مسـؤولًا عن كل خطوة في العملية وإن التصاميم لتي تحطم الحدود مثل هذه

جيــدة حين تكون السرعة في الزمن ضرورية طالما توجد حدود أقل تفوق تدفق العملية، وإن القــرارات لمراجعــة العملية يمكن اتخاذها في المســتوى المحــلي. وإن تدفق العمل واتصــالات كل إدارة بالعميــل أصبحت أكثر وضوحــاً لجميع أعضــاء التنظيم. ويلاحظ جالــبرث (Galbraith (2002 أن هيكل العملية كان ســابقًا هيــكلًا وظيفيًا مرغوبًا فيه، ولكن لا يناســب المنظمات التي أدخلت التقنية أو أنها اســتعانت بمصادر خارجية لكثير من العمليات، ولذلك فإنه ليس لديها وظائف تُســند إليهم كما هو متطلب من الهيكل. ويوضح الشكل (٩-١٢) مثالاً لهيكل بلا حدود.

الشكل (٩-١٢) الهيكل بلا حدود



إن مهمة القيادة والإدارة تفرض تحديًا خاصة في المنظمة بلا حدود، حيث إن الطرق القديمة في الإدارة في الهرم التنظيمي أصبحت لا تطبق الآن وإنه في منظمة اعتادت على سلطة صنع القرار الرأسي، فإن الهيكل بلا حدود يمكن أن يكون طريقة غريبة في الإدارة. إن القيــادة الهرمية تؤدي وظيفة توحيــد وتكامل (Shamir,1999) وإدارة التوترات بين السلطة، والمهام، والسياسات والهويات، (Hirschhorn & Gilmore, 1992). يجب على القادة في المنظمة بلا حدود أن يساعدوا في تكوين الفرق، وفي التفاوض بين الفرق، وفرز النزاعات الإدارية، إحداث التوازن في المصالح المتنافســة بين المجموعات، وأن يشــجعوا الموظفين على ارتباطات تنظيمية حتى وإن كانت الفرق قد تم تسريحها وإعادة تشكيلها.

القدرة الجانبية:

لقد لوحظ أن كل هيكل له مزاياه وســلبياته. وما يكون مناســبًا لمنظمة، قياسًــا على الإستراتيجية، قد لا يكون مناسبًا لمنظمة أخرى. وإضافة لذلك، إن اختيار أي هيكل سوف يحل بعض المشــكلات، في حين أنها تؤدي إلى مشــكلات أخرى. مثــال لذلك، إن الهيكل الوظيفي الشــائع، مناسب وفعال بالنســبة لكثير من المنظمات، وإنه يمكن أن يؤدي إلى تحديات في تقاســم المعلومات عبر الوظائــف. أما في الهيكل الجغرافي، فإن مجموعة من

مسـؤولي المبيعات بالإقليم يمكنهم المحافظة على التركيـز المحلي على عملائهم، لكن قد تواجه المجموعة صعوبة في التعرف كيف تحل مشـكلة معينـة، والتي، في الحقيقة، قد تم حلها من قبل في إقليم آخر بسبب أن التحدي هو في المشاركة في الحلول عبر الحدود الجغرافية.

وللتعويـض عـن العيـوب في اختيار هيكل معين، فـإن مصممـي التنظيم يطورون مقدرات جانبية، أو آليات أفقية من شـأنها تمكين المنظمة أن تجعل الارتباط ميسرًا بين المجموعات أو الأقسـام التي أفرزها الهيكل. وفي حين أن الهيكل يطوِّر التنظيم العمودي بإحداث إدارات ومجموعات بأهداف مشـتركة، فإن الممارسات الجانبية تساعد المنظمة التقاسم في المعلومات عبر هذه الحدود.

ويصـف جالبريـث (2002) Galbraith وآخرون خمسـة أنواع مـن هذه المقدرات الجانبية. وإن بعضًا منها قد يحدث طبيعيًّا أو بشكل غير رسمي، في حين أن أنواعًا أخرى يجب أن تخضع لعملية التصميم بشكل متعمد ورسمي:

١- **الشـبكات:** يمكن للشبكات أن تجعل من الميسـور التقاسم في المعلومات عبر حدود الإدارات وذلك بتعريض أعضاء مجموعة واحدة إلى آخرين في مجموعة أخرى. تصور إيجاد تعارف في قسـم آخر في برنامج تدريبي أو مكتب حزبي، فإنه فيما بعد تحتاج إلى اتصال في ذلك القسم للمساعدة في حل مشكلة أنت سبق أن خضعت لتجربتها.

٢- **العمليـات الجانبيـة:** إن العملية الجانبية عملية أساسـية في العملية التنظيمية والتي تتخلل الأقسـام الرئيسـية. ولك أن تـدرك عملية مثل تصميم منتـج جديد، والذي قد ينخرط فيه موظفون من الخدمة، والمبيعات، والتسويق، والعمليات والبحوث والتطوير.

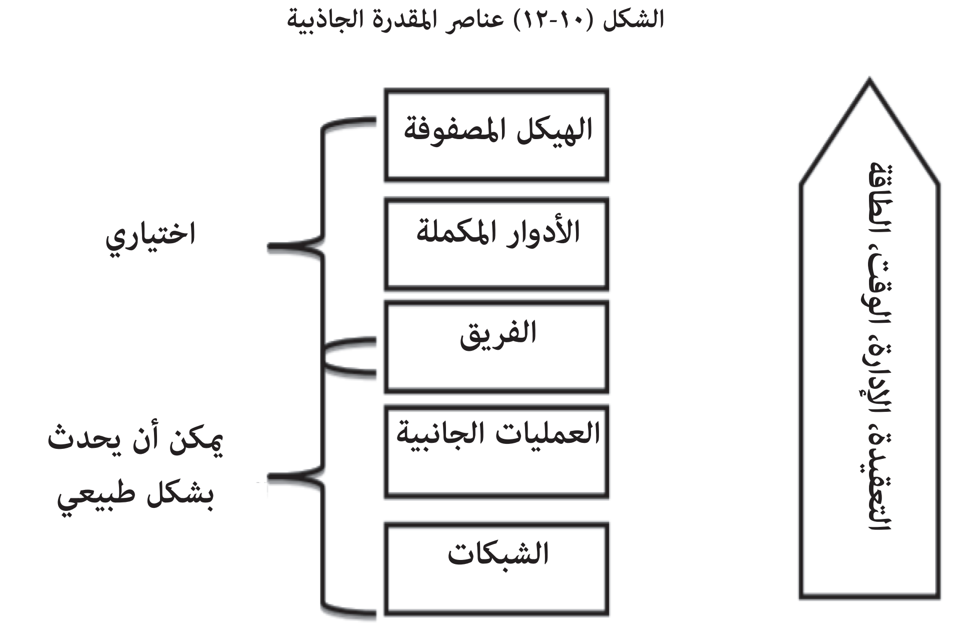
٣- **الفرق:** إن الفرق ذات الوظائف المتشابهة يمكن تأسيسها حين يحافظ أعضاؤها على علاقات داخل الفريق وكذلك في القسـم الذي يعملون به. إن فريق مبيعات منتج ما مـع مندوبين من كل منطقة جغرافية، يمكن أن يجتمعوا بانتظام للمشـاركة في الممارسـات الأفضل وليحلوا المشكلات المشـتركة فيما بينهم وترتبط جميعها بمنتج بذاته.

٤- **أدوار مكملة:** تُعَدُّ الأدوار المكملة مواقع رسـمية ذات مسؤولية لتقاسم المعلومة عبر تقسـيمات الهيكل. موظف اتصال في التسـويق يعمل في وحدة مساعدة العميل قد يجمع كل مشـكلات العميل على أساس منتظم ويتقابل مع فريق التسويق، ثم يعيد معلومات لوحدة مساعدة العميل بشأن منتج متوقع إطلاقه ومبادرات في تسويقه.

٢- **الهياكل المصفوفة:** لقد ناقشنا أعلاه استخدام الهياكل المصفوفة، لكن لاحظ أن الهياكل المصفوفة ليسـت هي هياكل فقـط، لكنها أيضًا ذات مقدرة جانبيـة. وإنه بتطبيق علاقات هيكلية على مسـتويات متعـددة، فإن الهيكل المصفـوف يحاول التعويض للزيـادة في عنصر واحد من الهيـكل (المنتج) مع آخر (الجغرافيا). وهكذا، إنه يجعل المشاركة في المعلومات أمرًا رسميًا عبر الفرق داخل الهيكل.

لاحـظ أنه كلما كان هناك أنواع منظورة بشـكل متميز من المقـدرة الجانبية قد تم اختيارها (مع تحرك لأسـفل الكشف أعلاه)، فإنه توجد تكلفة ملازمة في الوقت والطاقة والتعقيد. (انظر الشـكل ١٢-١٠). أي الأنواع من المقـدرة الجانبية يمكن تطبيقه يعتمد هذا على احتياجات المنظمة.

الشكل (١٠-١٢) عناصر المقدرة الجاذبية



المصدر:

Galbraith,J. Downey,D. & Kates, A.(2002) Designing Dyanamic Oragnizations, A Hands – On Guide For Readers At All Levels, New York, Ny. Amacom, P137, Reprinted With Permission.

اختبارات التصميم الجيد:

أخـذًا في الاعتبـار التعقيدات وما يمكن التخلـص منه في اختبار أي مـن هذه الهياكل التنظيميـة، ماذا يمكن لخبير التغيـير أن ينظر فيه حين يقيم تصميمًا جديدًا مقترحًا؟ يقترح كلٌّ من نادلر وتشمان (1992) Nadler وTushman أن يقيم خبراء التغيير مقدرة التصميم للإسـهام في احتياجات الإسـتراتيجية والمهمة الخاصة بالمنظمة في حين أنها تتواءم بشـكل مناسـب مع بيئتها الاجتماعية والثقافية وتتضمن العناصر الإستراتيجية تصميمًا يقوم بفعل التالي:

• يدعم تطبيق الإستراتيجية.

• يجعل من الميسور تدفق العمل.

• يسمح برقابة إدارية فعالة.

• إيجاد وظائف يمكن أداؤها وقياسها.

وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية اختبار كيف:

• سيتواءم الأفراد الموجودون في التصميم؟

• سيؤثر التصميم على علاقات السلطة بين مختلف المجموعات؟

• يتواءم التصميم مع قيم ومعتقدات الأفراد؟

• سيؤثر التصميم على أسلوب وطريقة تشغيل المنظمة؟

جولد وكامبل (2002) - Goold & Campbell يضعان قائمة بتسعة اختبارات حول عمّا إذا كانت المنظمة مصممة بطريقة جيدة، اقتراحات يمكن استخدامها لتقويم التصميم لمعرفة عما إذا كان مناسباً. ويكتبان أن الأربعة الأولى من هذه الاختبارات للهيكل لكي تتطابق مع غايات المنظمة، والإستراتيجيات، والمهارات، والخطط. والخمس الأخيرة هي اختبارات للتصميم الجيد، بما يساعد المنظمة في تحقيق المستوى الصحيح في التوازن في العمليات، وقد يقترحون تعديلًا للتصميم ليأخذ في الحسبان التحديات الخاصة في أي منظمة. وهذه الاختبارات هي:

١- **اختبار ميزة السوق:** هل الهيكل يتفق وكيفية نية المنظمة لخدمة الأسواق؟ فإذا كانت المنظمة تخدم قطاعات من العملاء بطريقة مختلفة في مختلف المواقع الجغرافية، فإن وجود أقسام جغرافية حينئذٍ يعتبر أمرًا معقولاً. وينبغي عدم إسقاط أي قطاع عملاء، وبشكل مثالي ينبغي عدم تقديم خدمة لقطاع تقوم بخدمة أقسام متعددة بغرض توفير أقصى التركيز والعناية.

٢- **اختبار ميزة الأصول:** ينبغي على المنظمات الأم أن يكون تنظيمهما بطرق تسمح بتقديم الفائدة الأكبر لبقية المنظمة. فإذا كان الابتكار ذا قيمة رئيسية للشركة الأم، فهل قامت بتنظيم ذاتها بطرق تؤدي إلى زيادة في الابتكار عبر المنظمة بكاملها؟

٣- **اختبــار الأفراد:** ينبغي على التصميم أن يدعم مهارات وطاقات الأفراد بالمنظمة. فإذا كان التصميم يتطلب أن يكون رئيس الشــؤون الهندســية مديرًا أيضًــا للمالية، وإيجاد بديل واحــد لهاتــين المهارتين المتخصصتين، في حالة أن القائد الحالي ســيغادر، فإن التصميم قد تكــون فيه مخاطــر. وإضافة لذلك، قد ينطوى نفس التصميم عــلى مخاطر أيضًا إذا كان سيؤدي إلى إحباط موظفين ذوي قيمة وربما يفقدون مركزهم الوظيفي في الهيكل الجديد.

٤- **اختبار الملاءمة:** هل سوف يتطلب التصميم تحولاً ثقافيًا رئيسياً، مثل تصميم المصفوفة ضمن ثقافة مريحة جدًا تعمل في ظل قوانين وهرم إداري؟. وهل نظم تقنية المعلومات تتطلــب تغييرات قويــة ذات تكلفة للإبلاغ عن الأداء بحســب صناعــة العميل مقابل الجغرافيا؟.

٥- **اختبــار ثقافات الأخصائي:** إن بعضًــا من الوحدات التنظيمية تحتفــظ بثقافات فرعية مختلفة لأســباب قوية وإن مجموعة ركزت على منتجات الشركة الرئيســية قد تفكر في الابتكار كسلســلة تدريجية في التحســين التدريجي بالنسبة للمنتجات الحالية، لكن ربما قد يحتاج قسم جديد للمنتجات إلى ابتكار سريع بالنسبة للمنتجات التي لها دورة حياة قصيرة. وإن الجمع بين البحث والتطوير (R&D) من القســمين قد ينتج عنه صراع ثقافي خطير.

٦- **اختبارات أدوات الربط الصعبة:** كيف ستقوم الأقسام في الهيكل الجديد بتطوير أدوات الربط فيما بينها، ومن ســتكون له الســلطة في حالة نشوء نزاع؟ فإذا كانت ستة أقسام كل ذات وظائف تدريجية منفصلة، كيف يمكنها التنســيق في استخدام الموارد التدريبية مثل الفصول والمدربين؟

٧- **اختبار الهرم الزائد عن الحاجة:** إلى أي مدى المستويات الإدارية ضرورية لتوفير التركيز، أو التوجيه، أو التنســيق بين الوحدات في مجالهــا؟ فإذا الهدف والقيمة في الإدارة يماثل تلك التي أدنى منها، قد لا يكون ذلك المستوى ضرورياً.

٨- **اختبار المســاءلة:** هل انسياب تصميم الرقابة لوحدة فردية، أو هل السلطة – والمساءلة – موزعة بين وحدات مختلفة؟ هل ذلك يشجع الوحدات التي لا تقدر على التعاون، لإلقاء اللوم على بعضهم الآخر في حالة الأداء الضعيف؟

٩- **اختبـــار المرونة:** كيف ســـيكون رد الفعـــل في المنظمة الجديدة حـــين يتم تصميم منتج جديـــد؟ هـــل ذلك واضح في كيف ســـوف تعمل المنظمة إذا تغيرت الإســـتراتيجية؟ هل التصميم فعلًا يعوق ويربك أكثر مما يؤدي إلى الانسياب والتوضيح في العمل؟

إن قليـــلاً من التصاميـــم هي التي تنفـــذ كل هذه المعايير. ويـــوصي كامبل وجولد (Goold & Campbell, 2002) بأن يكون التصميم للتخطيط عملية مكررة، وأن ذلك كتصميم فشـــل في اختبار واحـــد، وأنه ينبغي مراجعته مرورًا بكشـــف الاختبارات مرة أخرى. وقيل ذلك، "ليست هناك طريقة واحدة هي الأفضل في التنظيم" (Galbraith, 1973, P.2)، وعليـــه إن بعضًـــا مما يمكن الاســـتغناء عنه أمر لابد منه، وبشـــكل مثالي، "فإن الإدارة يمكنها أن تحدد السلبيات في خيارها المفضل، وأن السياسات الأخرى حول نمـــوذج النجمة يمكن تصميمه ليغطي على الســـلبيات في حين يتـــم تنفيذ الإيجابيات" (Galbraith, 2002, P.15) وإنـــه في حالة الوعي بكيف يغطي التصميم الإســـتراتيجية ويعمل مـــع العناصر الأخرى لنموذج النجمة لمعالجة العيـــوب في التصميم، فإن هذه هي النصيحة الأفضل.

الحلول الموجهة:

ســـوف ننظر في هذا القسم حلولاً تســـاعد أعضاء التنظيم في فهم وتحديد الأعمال التي ينبغـــي عليهم القيام بهـــا لتطوير المنظمة لمواجهة المســـتقبل. وتتضمن تلـــك الحلول(١) التخطيط الإســـتراتيجي والوقت الحقيقي للتغيير الإستراتيجي (٢) التخطيط للسيناريو (٣) ومؤتمرات البحث وبحث المســـتقبل. وعموماً، فإن كلًا من ذلك له هدف تام مماثل، بمعنى أنهـــا جميعًا تســـاعد أعضاء المنظمة في الموافقـــة على ذلك والتخطيط للمســـتقبل، إلا أنها تختلف في مخرجاتها والعملية.

التخطيط الإستراتيجي والوقت للتغيير للتخطيط الإستراتيجي:

يوجـــد العشرات من التعريفات للتخطيط الإســـتراتيجي وعدد مماثل من الكُتّاب الذين لهم توصيات في كيفية إدارته. ويعرف فايل (2000) Vail التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

" التخطيط لتحقيق الغايات الرئيســـية للمنظمة. إنها تشـــمل عملية تأســـيس وتوضيح

الغايــات وتقرير الأهداف والتي إذا تحققت تســاعد الغايات، وتقرر الوســائل الرئيســية والطرائق (الإستراتيجيات) التي عن طريقها يتم متابعة الأهداف" (P.965).

ويتضمن التخطيط الإســتراتيجي صنــع قرارات حول هدف المنظمــة، والمنتج، والرؤية والاتجاه وخطط العمل. كما تتضمن أيضًا ما يتم الاســتغناء عنــه والخيارات حول العملاء والأسوق وكذلك التحليل للدوافع وحول الميزة التنافسية للمنظمة والتحديات التي تتواجد في بيئتهــا الحالية (Porte, 1996). وتتضمن الإســتراتيجية أيضًا مناقشــة الرســالة (هدف المنظمة، ومنتجاتها، والأســواق والعملاء) والأهداف والغايات (الأهداف والجداول الزمنية والطرق التي بموجبها يتم ترجمة الإســتراتيجية إلى نشــاطات محددة يمكن قياســها)، هذا ويمكن تطوير الإســتراتيجيات لأي فــترة زمنية طويلة- المنظمات غالبًا تطور إســتراتيجيات سنوية إضافة إلى تلك لـ (٣) أو (٥) وحتى (١٠) عشر سنوات أو أكثر من ذلك اعتمادًا على المنظمــة وصناعتها. إن المنظــمات ذات التكنولوجيا السريعة التغيير قد تختار تطوير خطة قصيرة الأجل لعدد قليل من الســنوات، في حين أن الصناعات الراســخة في التأســيس وذات الصناعات التي هي أقل تغييراً قد تختار آفاقًا طويلة المدى الزمني.

إن كثــيراً مــن الأفــكار والآراء قد تم تبادلها بــين علماء الإدارة حــول تعقيدات تطوير الإســتراتيجية. هذا وإن خطة إســتراتيجية متكاملة، على كل حال حل في تحديات حين يبدأ العمل بالتنفيذ الفعلي. ويكتب بير وايسنستات Beer & Eisenstat (2000) أنه يُوجد ستة من "قاتلي الصمت" لتنفيذ الإســتراتيجية وجميعهم يرجعون بشــكل رئيسي إلى اهتمامات ممارسي تطوير المنظمات:

١- أسلوب الإدارة التقليدي من أعلى لأسفل.

٢- إستراتيجية غير واضحة وأولويات متضاربة.

٣- فريق إدارة عليا يفتقر للفاعلية.

٤- اتصالات فوقية/ رأسية ضعيفة.

٥- تنسيق بين الوظائف ضعيف أو الأقسام التجارية أو الحدود.

٦- مهارات قيادية في أسفل الهرم غير كافية وكذا في التطوير.

وبرغــم إمكانيــة تطوير المنظمات لمعالجة تحديات التنفيذ هــذه إلا أن ممارسي تطوير المنظــمات لم يكونوا منخرطــين تاريخيًا بعمق في تطوير خطة إســتراتيجية للمنظمة، والتي عمومًا كانت نشاطًا للإدارة العليا. وقد يعود ذلك إلى أن تاريخ تطوير المنظمات الفكري، أو السمعة بفقدانها المعرفة الفنية والافتراض من جانب كثير من التنفيذيين أن تطوير المنظمات لديه القليل لتقدمه اقتصاديًا وماليًا وتوجه نحو عالم يميل إلى السوق بالنسبة في إستراتيجيته التنظيمية، وعلى كل حال فإن تركيز خبير التغيير الداخلي على التنفيذ الفعال للإســتراتيجية قد يكون خاصية محددة لتخطيط إســتراتيجي ناجــح. ويمكن لممارسي تطوير المنظمات من داخل المنظمة أن يســهموا في عملية تطوير الإستراتيجية، لكن أيضًا يستطيعون جعل القادة ذوي وعي بالكثير من الاهتمامات الإضافية أثناء تصميم الإستراتيجية، وذلك كالتالي:

- كيف يتكيف الأفراد والفرق للتغييرات في التوجه الإستراتيجي.
- تداعيات الإستراتيجية على التصميم التنظيمي.
- كيف أن العمليات التنظيمية تدعم أو تعطل الإستراتيجية.
- عناصر الثقافة التنظيمية (اللغة، الطقوس، إلخ) التي تدعم أو تعطل الإستراتيجية.
- كيف ترتبط نظم إدارة الأداء والمكافآت بالإستراتيجية.
- كيف يمكن ترجمة المبادرات الإستراتيجية لتكون أهدافاً.
- التعاون بين الإدارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حالة دراسية في التخطيط الإستراتيجي:

انظر في هذا المثال لعملية التخطيط الإســتراتيجي قام بنشرها بير وايسنستات Beer & Eisenstat (1996). إن Alpha Technology شركة تعمل في مجال التقنية ب(١,٧) بليون دولار ولهــا مكاتب عبر العالم. وكانــت تتكون من عدد من الوحدات المختلفة تجمعت مع بعضهــا عبر الزمن عن طريق الحيازات والاندماجات، بحيث أصبحت المشــكلة الرئيســية للقادة هي كيفية تطوير إســتراتيجية تجمع كل تلك الوحدات. واســتجابة لذلك فقد طور قادة الشركة عملية تخطيط إستراتيجي تتطلب تحليلاً ذا عمق للمنافسين، وأحوال السوق،

واحتياجات العميل، وخطوط المنتج. وقد تشاور التنفيذيون فيما بينهم - أي كل مع الآخر لتطوير إستراتيجيات الإدارات، إلا أن الشركة أصبحت قلقة بشكل متزايد من أن تنفيذ تلك الإســتراتيجيات ســوف يبرهن أنه يصعب جدًا القيام بالعمل في ذلك بشــكل فعال بسبب الحواجز الداخلية ضد التغيير.

إن إســتراتيجية الموارد البشرية (Shrm) تم إيجادها بحيث إن الحركة الداخلية لتنفيذ الإســتراتيجية يمكــن فهمها. وقد تم تعيــين فريق صغير من الموظفين يتكــون من أفراد في مســتوى أو مستويين تحت الفريق الإداري الأعلى وذلك لجمع البيانات حول العوامل التي بإمكانهــا دعم أو أنها تعوق تنفيذ إســتراتيجية المنظمة. وإن مجالات التحليل تضمنت أي شيء من الممارســات التنظيمية والموارد لمقدرات الإدارة. وقد عاد فريق جمع البيانات بعد دورة لمدة (٣) أيام ليتقاسم البيانات مع القادة الكبار، الذين استمعوا للتبصير عن البيانات ســويًا (مع الفريق) وقاموا بتحليل النتائــج وخططوا للأعمال التي يجب القيام بها في ضوء التغذية المرتدة. وقد قام الفريق بتحليل الثقافة التنظيمية، مستويات رضا أصحاب المصلحة مثــل العملاء والموظفين، وفاعلية القيادة، وتطوير المســتقبل الوظيفي والتدريب، ومقدرة المنظمة للقيام بالتنسيق بين الإدارات وأكثر من ذلك.

في أحد الأقســام تحديدًا فُقد التشــارك في بعض التغذية المرتــدة الصعبة والأمينة. وقد أفاد فريق الدراســة من الموظفين أنه بينما القســم ناجح حالياً، فإن تهديدات مســتقبلهم قد تهدم النجاح بســبب عدد من العوامل الداخلية بين الأشــخاص. وتضمنت تلك العوامل هبوط الروح المعنوية، أســلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل في القسم، تفاعل بمستوى متدني عبر الوظائف بين الإدارات، واتصالات فوقية وتحتية ضعيفة.

ونتج عن ذلك، موافقة رئيس القســم على إجراء بعض التغييرات التي تتفق مع سلوكه الخــاص، وتم إحداث فرق إدارية وتولى الرئيس قيادة عمــل فريقه. وقامت إدارات أخرى بإجــراء تغيرات في الموظفين وأدوار هم. كما أنه أيضًا في حالات أخرى ظهرت على الســطح عدم موافقة حول اتجاه القسم الإجمالي وحول الإستراتيجية. وقد أفاد أعضاء فريق الدراسة أنهــم قلقون حول المشــاركة في البيانــات، لكن بمجرد رفع القضايــا، لم يخضعوا لأي جزاء/ مكافأة نظير التغذية المرتدة الأمينة (الصادقة).

ونتج عن العملية أن أعضاء التنظيم ســمح لهم " بمناقشــة الأشــياء التي غير مســموح بمناقشــتها " (Beer & Eisenstat, 1996, P. 608), برغم أن ذلك ظل تحديًا خارج عملية إدارة المــوارد البشرية (Shrm)، وإن انخراطًا في مســتوى أعلى مــن الموظفين وذوي الصلة بالنســبة للإدارة العليا قد فتح طرقًا للتغذية المرتدة والمشــاركة. ويقول كبار التنفيذيين أن تطويــر أجندة إســتراتيجية الشركة الشــاملة تعتمد بدرجة كبيرة على عمليــة إدارة الموارد البشرية. وفي حين أن العملية تخضع للتطوير وإنها بعيدة جدًا عن الكمال، " فإن قوة هذه الحلول هي مصممة بدرجة عالية وقادها استشاري، وإنها – أي الحلول- تسمح للمنظمات التــي تتكون من الأفراد الذين قد لا يمتلكون مهــارات التحليل المتطورة جدًا للرفع جماعيًا ومعالجة قضايا صعبة (Beer & Eisenstat - 1996 - P. 617).

عملية التغيير الإستراتيجي المتكاملة:

إنه في حين أن التخطيط الإستراتيجي وتطوير المنظمات قد لا يكون لديهم تاريخ طويل، فإنه من الواضح أن الفرص تتواجد بكثرة للتكامل وإن تطوير المنظمات يجئ بـ (خبراء لموضوع المادة، والخــبرة في العملية والخبرة في الحــل (Worley , Hitchin& Ross, 1996, P. 10) وإدخالها في جهد الإستراتيجية.

طــوّر وري وآخــرون (Worey Et –Al, 1996) عمليــة مــن أربع خطوات للتخطيط والتنفيــذ صُممت بالتحديد لممارسي تطويــر المنظمات بغرض زيادة قيمة ملموسة لجهد التخطيط. وأطلقوا على العملية تكامل التغيير الإستراتيجي (Integrated Stratigic Change) (Isc) وكتبــوا أن مدخلهــم يعتبر أن تطوير الإســتراتيجية ســويًا مع القضايا التي غالبًا هي ذات تحدٍ في تنفيذ الإستراتيجية مثــل تصميم المنظمة، مهــارات تحفيز الموظفين، والتعــاون وعمل الفريق عبر المنظمة بالكامل. وإنه في هذه العملية، فإن الإستراتيجية لا تكون وحدها، لكنها تجعــل المنظمة تبحث عن الوســائل الضرورية لجعلهــا ذات فاعلية عن طريق تغيير الخطة، ويتكون (Isc) من هذه الخطوات، حيث الأوليان تنظمان نشاطات تطوير الإســتراتيجية وتنظــم الاثنتان الأخريان نشــاطات التغيير الإداري لجعل خطة الإستراتيجية فعالة.

١- التحليل الإســتراتيجي: الخطوة الأولى هي إجراء تحليل إستراتيجي، والذي يتضمن تفهمًا لاستعدادات المنظمة للتغيير الإستراتيجي، وتفهمٍ لقيم المنظمة وأولوياتها في عمل خطة إستراتيجية، والتهديدات (Swot) وتتضمن تحليلًا لتوجه إستراتيجية المنظمة، بما في ذلك الرسالة، والأهداف والتبعات الرئيسية.

٢- تصميم الإســتراتيجية: والخطــوة التالية هي تصميم الإســتراتيجية. وتتضمن رؤية المنظمــة، والخيارات الإســتراتيجية حول حجم التغيير الذي ســوف يتم اقتراحه في الإســتراتيجية الجديــدة، ويقوم القادة بتحليــل بنية المنظمــة، والأداء، والمقدرات الأساســية لتقريــر عما إذا كان حدًا أدنى من مراجعة الإســتراتيجية مناســبًا أو عما إذا كانــت هناك حاجة لتغيير ضروري أكبر. وتضع قرارات حول تكييف أو تحســين العمليات الحالية وعن مســتقبل حقيقة المنتج، بما في ذلك زيادة مجالات للاستثمار أو التخفيض فيه.

٣- تصميــم خطة التغيير الإســتراتيجي: تســتعرض خطــة التغيير الإســتراتيجي ليس فقط النشاطات الرئيسية التي سوف تُطبق أو سوف تتغير حين تُطبق الإستراتيجية لكن أيضًا التأثير الذي سوف تحدثه على أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة.

٤- تطبيــق خطة التغيير الإســتراتيجي: إن للقيادة دورًا مهــمًّا بوجه خاص في تطبيق خطة التغيير حيث يجب على القادة نقل الرؤية والإســتراتيجية، بما في ذلك المبررات المنطقية للتغيير وكيف أن فريق القيادة توصل إلى قرارات رئيسية إستراتيجية.

الوقت الحقيقي للتغيير الإستراتيجي:

الوقــت الحقيــق للتغيير الإســتراتيجي (R.W.Jacobs – 1994) هــو حل ذو صلة قام بتطويره ممارســو تطوير المنظمات بالشــكل الذي يزيد من سرعــة التغيير. ويمكن تطبيقه لعــدد من مجــالات الموضوع التي تتطلب الالتــزام من كامل أعضــاء المنظمة، بما في ذلك ملكيــة أعضاء التنظيم له ومتابعتهم طوال تنفيذ الخطة الإســتراتيجية، إلا أنه بالإمكان أن تُســاعد المنظمات في تطبيق الخطة الإستراتيجية (Dannemiller & Jacobs, 1992). بينما هي ليســت عملية تطوير إســتراتيجية واضحــة، إلا أنه بالإمكان أن تســاعد المنظمات في تطبيق الخطة الإســتراتيجية عن طريق زيــادة الوعي والالتزام بالخطة وأساســياتها. ومن

ناحية فلسـفية فإنه من حيـث المبدأ فإن لديها الكثير من التشـابه لمنهجية مؤتمر البحث والذي سوف نناقشه في هذا الفصل، لكن الأهداف مختلفة قليلًا بعض الشيء.

إنه في الوقت الحقيقي للتغيير الإسـتراتيجي، يعمل المشـاركين عـلى اهتمامات اليوم، " أو قضايـا بإدارة الأعمال الحقيقية، مثل احتواء تكاليف الانتشـار، جودة المنتج، وزيادة الاهتمام باحتياجات العملاء بالسـوق " (Dannemiller & Jacobs, 1992, P. 484). وإن ذلك قد ينخرط فيه مئات من الأعضاء من كل المنظمة الذين يعملون معًا لحل مشـكلات ويناقشـون فرصًا تواجه المنظمة بأكملها وليس فقط تلك التي تواجه المجموعة أو الإدارة التـي ينتمون إليها. إن "الوقت الحقيقي" في هذه العمليـة يعني " التخطيط والتنفيذ في وقـت واحد لتغييرات في الأفراد، والمجموعة والمنظمـة بكاملها " (R. W. Jacobs, 1994, P. 21). إن " التغيير الإسـتراتيجي " يعني أن أعضاء التنظيم سـوف يعملون سويًا في قضايا مهمـة في بيئة المنظمة الداخليـة والخارجية، " بما في ذلك احتياجـات العميل والموردين، وإسـتراتيجيات المنافسين، واتجاهات الصناعة، وتحديات السوق والفرص " وأكثر من ذلك (R. W. Jacobs, 1994, P. 22). ويناقش المشـاركون التغييرات بالنسـبة لكامل المنظمة، بمـا في ذلك تطبيـق تلك التغييرات داخلياً. وإنه بانخـراط مجموعة كبيرة من الموظفين في مثل صنع القرار الإستراتيجي، فإن كلتا المشكلتين وفرصًا إستراتيجية إضافية يمكن أن تكون معروفة من قبل، وأنها تعمل بشكل خاص في مواقف التخطيط الإستراتيجي والذي يحدث فيه ما يلي (R. W. Jacobs, 1994):

١- قرر فريق القيادة أن منظمتهم تحتاج إلى اتجاه إسـتراتيجي جديد قياسًـا على الدوافع للتغير إما من الداخل أو خارج منظمتهم.

٢- لقد تم تطوير إستراتيجية بواسطة فريق قيادي قبل الحالة.

٣- إن المجموعة القيادية منفتحة للتغذية المرتدة حول الإستراتيجية من قبل المشاركين ومن مراجعتها على أساس هذه التغذية المرتدة.

٤- وأن المشـاركين في هذه الحالة يكونون في كامـل المنظمة أو مجموعة حرجة من الأفراد من منظمة أكبر(P P. 54- 55).

إن الوقت الحقيقي للتغيير الإستراتيجي تمت هيكلته عمومًا في فترة ثلاثة أيام. فقد تركز اليوم الأول عــلى "بنــاء قاعدة بيانات عامة المعلومات الإســتراتيجية" (R.W. Jacobs, 1994, P. 56). ويجلس المشاركون في مجموعات مختلفة (مجموعات تمثل مختلف الوظائف المتعددة، والأدوار والإدارات في كامل المنظمة)، ويتقاسمون تجربة هم خضعوا لها بالمنظمة في السنة الماضية والتي كانت مصدر فرح أو حزن ســويًا مع ما هو متوقع أن يكون العام القادم في خلال الحالتين سواء كان جيدًا أم ســيئاً). ويقوم المشــاركون بتلخيص الموضوعات التي تمثــل وجهة نظرهم الحالية حول المنظمة ويســتمعوا من القادة الذين يتحدثون بأمانة حــول آرائهم الخاصة عن المنظمة. ولحالة حاضرة عامة مشــتركة يدرك أعضاء التنظيم بدرجة أكبر حول الخطة الإســتراتيجية وذلك من قبل القادة الأعلى، ويوجهون أسئلة لتوضيح درجة إدراكهم، ويلي ذلك، فإن العملاء أو خبراء المحتــوى قد يقدمون توضيحًا لتوزيع منظور المجموعة. ويناقش المشــاركون بوضوح التغييرات التي يحتاجون إلى عملها أو أن أعمالا أخرى تُوجد حاجة لعملها لكي تكون الإستراتيجية ناجحة. وإنه عبر مناقشة عمليات لمجموعة أحادية أو موضوعات البريد، والتصويت، فإن أعضاء التنظيم يتم سحبهم من وإلى إسهامات مجموعاتهم أو ذهاباً وإياباً الصغيرة من الأفكار والمعتقدات من المجموعة الأكبر. وإن النتيجة الحالية هي أن نسأل الفرق السليمة أن تعمل في الخطط التجريبية لفريق يأخذ التغذية المرتدة من مجموعات أخرى، وأن يتخذ قرارات في كيف أنه بإمكانهم دعم الخطة الإســتراتيجية، وتصميم مبادرات للمتابعة التي تدل على أنهم ســوف يلتزمون بالتنفيذ. ويقول جاكبس (1994) Jacobs أن حالة الوقت الحقيقي للإستراتيجية يجمع عدم الرضا بالحالة الراهنة، والرؤية للمســتقبل، والتخطيط العملي الذي بإمكانه تخطي المقاومة للتغيير حين تقوم مجموعة كبيرة بذات التجربة في نفس الوقت.

إن مــن الواضــح أنه بينما المنظمات تتبــع عملية التخطيط الإســتراتيجي، فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكنهم توفير مساهمة كبيرة وذلك:

إنه بإدخال عمليات التخطيط الإســتراتيجي مع منظور تطوير المنظمات يمكن أن تدرك المنظمات بشــكل أفضل متى وكيف تجري تغييرات ملموســة في توجهاتهم الإســتراتيجية. وإنه بدون هذا الاندماج، نخشى أن تســتمر المنظمات لتوليد إســتراتيجيات أنيقة تفشل في تنفيذهــا أو أن تنفذ بفاعلية التغييرات التنظيمية التي لها فقط علاقة ضعيفة بأداء الشركة (Worley- Et Al, 1996, P. 153- 154).

وإن كثـيراً من ممارسي تطوير المنظـمات يطورون مهارات في التخطيط الإسـتراتيجي. وأن لديهم قيمة يضيفونها لتطوير المحتوى الإسـتراتيجي بجعل أنفسـهم خبراء في عمليات التخطيط الإسـتراتيجي، خاصة في مجالات التطبيق والتغيير. إن عملية التغيير الإسـتراتيجي المبرمجـة والوقت الحقيقي للتغيير الإسـتراتيجي كلاهما منهجية عن طريقها يمكن لممارسي تطوير المنظمات أن يحققوا هذا - أي التغيير الإستراتيجي.

تخطيط السيناريو:

تـم تطوير تخطيـط السـيناريو كمنهجيـة إدارية في أواخـر السـتينيات (١٩٦٢S) والسـبعينيات (1970S) في الشركة الملكية الهولندية / Royal Dutch / Shell لتحسـين التخطيط لمواجهة احتمال الطلب على البترول والأحوال الاقتصادية في أواسط السبعينيات ١٩٧٠S، وإنه باسـتخدام عملية لتحديد والتوسع في سـيناريوهات مختلفة وبديلة، فإن بإمكانهـم إعداد لما يـرون أنه (وقد حدث أنـه كذلك) في نهاية الأمـر حالة أزمة بترول (Wack, 1985A, 1985B). وكـما ناقشـنا، فإن البيئة الحاليـة ذات خاصية وهي سرعة خطوات التغيير مع وجود كمية كبيرة من عدم التأكد، والذي جعل التخطيط للسـيناريو مرغوبًا فيه بشكل متزايد خلال السنوات الخمس إلى العشر الماضية. إن العولمة، والمنافسة المتزايدة والتغييرات الاقتصادية جعلت من المسـتحيل التنبؤ بحالة واحدة في المستقبل أو المنظمات للتجاوب معها. لذلك فإن تخطيط السـيناريو يشجع المنظمات لدراسة حالات ممكنـة في المسـتقبل، للنظر فيما هو الأكثر احتمالاً ثم تطويـر الخطط والأعمال في ضوء ذلـك بحيث يمكنها النظر في عدد من المواقف مسـتقبلاً. وإنه في بيئـة مهزوزة لا تأكيد فيها، فإن تخطيط السـيناريو يساعد في " صنع القرار، التعلم عبر النماذج العقلية الحالية ذات التحدي والتمسـك بها، تمكين التعليم التنظيمـي، وتمكين بروز الحيوية التنظيمية " (Schermack & Lynham 2002, P.373).

وتستطيع المنظمة الاستفادة من تخطيط السيناريو في كثير من الظروف (Schoemaker – 1995):

١- إن عدم التأكد مرتفع نسبيًا بمقدرة الموارد على التنبؤ أو التكيف.

٢- لقد حدثت في الماضي الكثير جدًا من المفاجآت ذات التكلفة.

٣- إن الشركة لا تتوقع وتقوم بتوليد فرص جديدة.

٤- إن نوعية التفكير الإستراتيجي متدنية.

٥- إن الصناعة قد خضعت لتجربة بتغيير كبيرة أو على وشك حدوث ذلك.

٦- توجد خلافات قوية في الآراء، مع تعدد الآراء الجديدة بالاهتمام (P.27).

ومع التماثل لطرق أخرى في التنبؤ، فإن تخطيط السيناريو يتضمن جمع البيانات للتنبؤ بالأحوال الممكنة مستقبلاً، وعلى كل حال فإن " تخطيط السيناريو يبسط كمية البيانات الضخمة إلى عدد محدود من الحالات الممكنة، (Schoemaker, 1995, P.26)، والتي تسمح لأعضاء التنظيم أن ينظروا فيها، ويعالجوا الحالات. وهكذا فإن ذلك في تناقض مع التخطيط الإستراتيجي، والذي تقوم فيه المنظمة بتطوير خططها لمستقبلها، وأن تخفض من درجة المخاطرة أو التخطيط الطارئ، والذي بموجبه تقوم المنظمة بالتخطيط لحالة واحدة في المستقبل والتي يحتمل أو لا يحتمل أن تحدث. (مثال لذلك، قد ينهار نظام الحفظ الاحتياطي للكمبيوتر)، كما أن السيناريو أيضًا ليس بيانًا بالرؤية، وهي الحالة التي ترغب فيها المنظمة في المستقبل والتي تقوم على قيمها، والغرض منها تنشيط وتحفيز أعضاء التنظيم.

وبديلًا لذلك، فإن تخطيط السيناريو " يحتضن عدم التأكد بتحديد المجهول مما يؤثر بدرجة عالية في تكييف المستقبل لقضية مركزية (Steil & Gibbons – Carr, 2005, P. 17). وإن تخطيط السيناريو يعمل بشكل أفضل حين تتواجد أعداد من الخيارات الممكنة وأن هناك مستوى عاليًا من الشكوك حول ما هي الخيارات التي من المحتمل أن يتم استبعادها وثم استنفادها. وقد يستطيع مخططو المدينة من تطوير خطط طارئة إذا كانت كمية الأمطار لهذا العام فشلت في ملء الخزان بالكمية المحددة (التموين أو زيادة الأسعار، كمثال) لكن هل ستكون البنية التحتية قوية بدرجة كافية لدعم احتياجات المدينة في (٢٥) سنة. كيف ستكون الأحوال البيئية، جلب الماء من أعلى النهر، وإيرادات الضرائب، وتشريعات حقوق الماء جميعها تؤثر على احتياجات المدينة في المستقبل. وفوق ذلك، ما هي تلك من بين العوامل ستكون الأكثر أهمية ويمكن أخذها في الاعتبار؟ وحيث إنه من المحتمل أن تكون هناك بيانات حول كثير من هذه الموضوعات، فإنه قد لا يكون من الممكن التنبؤ بشيء من التأكيد كيف أن هذه العوامل سوف تتفاعل في احتمال إنتاج حالة واحدة مستقبلاً. وإنه في عملية تخطيط السيناريو، فإنه يتم تطوير (تأليف) قصص وحكايات تفصيلية (سيناريوهات) تحكي أحوالًا في المستقبل مقبولة. إن

السـيناريو يعتبر إجابة مدروسة للسؤال: ماذا من المنظور أن يحدث؟ أو ماذا سيحدث لو أن...؟ (Lindger & Bandhold, 2003, P. 21). إن السيناريو يحتوي على تفاصيل كافية بشأن المنظور والموثوق به، وأنه ينبغي أن يُكونوا كتابةً وبأسـلوب قصصي مغرٍ بدرجة كافية بما يسـاعد صنّاع القرار أن ينظروا في المستقبل وتأثير ذلك على المنظمة. إن السيناريوهات تتضمن كلاً من الخيال الدراماتيكي لكن أيضًا تتضمن التحليل الفكري المثير. وإنه في المثل "تخطيط المدينة" أعلاه فإن المخططين يحتمل أن يبنوا سيناريوهات حول كيف ستكون المدينة بعد (٢٥) عامًا من الآن، مع التصور بزيادة دراماتيكية في السـكان بسـبب النمو والتوسع في ثلاثة مجالات رئيسية لأصحاب العمـل - جميع شركات التقنيـة العالية. وظلت الفوائد كما هـي، وأن طقس المنطقة المعتدل وبيئة إدارة الأعمال الجاذبة جاءت بـ (٢٥,٠٠٠) ساكن جديد للمجتمع مما ألقى عبئًا على البنية التحتية للمدينة. وثمة سـيناريو ثان، أنه مـن المحتمل التنبؤ أن الاندماجات بين أصحاب العمل الثلاثـة بالمنطقة، يؤدي إلى فقدان الوظيفة ورحيل السـكان بعيدًا عـن المدينة إلى منطقة أخرى حيث مناخ الاسـتخدام مستقر، مما يعني أن احتياجات المدينة من الماء سوف تظل مستقرة، مما يوفر فرصة لبيع الفائض للمجتمعات المحيطة. إن السيناريوهين الاثنين يشرحان حالات مستقبلية مختلفة تمامًا لكن ينبغي مراقبة الظروف أيضاً، والتي سوف تؤثر على الحاجة لاتخاذ إجراء محدد.

في حين توجد العديد من التغييرات، فإن منهجية سيناريو واحد موصى به يتكون بشكل عام من أربعة نشاطات رئيسية (Ralston& Wilson, 2006):

١- القيام بالبدء (في العمل). قبل كتابة أي سـيناريو، يجب تعيين فريق تخطيط سـيناريو (عادة حوالي عشرة أعضاء ممن يلتقون دعمًا من المديرين التنفيذيين). وينبغي أن تقوم المجموعة بتقدير الوقت المقرر للمناقشـة والموضوع الرئيس الذي عليه الرجاء. وينبغي على المجموعة الاتفاق حول العملية ومخرجات المجهود.

٢- وضع الأسـاس للتحليـل البيئي. يجمع أعضـاء المجموعة بيانات كميـة حول الحقائق والاتجاهات وكذلك بيانات نوعية حول الآراء للمسـتقبل وذلك من أعضاء التنظيم. وفي هذه المرحلة، تستكشف المجموعة العوامل الخارجية مثل الاتجاهات السكانية، النماذج الاجتماعية والبيئية، واهتمامات أخرى اقتصادية وسياسية وتكنولوجية.

٣- صناعة الســيناريوهات. إن العوامل التي تمت مناقشتها مسبقًا هي الآن تخضع للتحليل والمقارنة بالنســبة لتنبؤاتهم وتأثيرهم على المنظمة. ويتم كتابة ثلاثة إلى خمســة أسطر حول قضية أو سيناريوهات مما يجذب الانتباه لأكثرية البدائل مستقبلاً. إن جدولًا يجري مقارنة السيناريوهات عبر عدة متغيرات في التركيز.

وبحســب ليفجــرن وباندهولد (2003) Livgern & Bandhold فإن الســيناريوهات الجيدة تحتوي على الخصائص السبع التالية:

أ- ســلطة صنع القرار. يقدم الســيناريو تفاصيل كافية أن القــرارات يمكن اتخاذها على أساس أن السيناريو ذو مصداقية.

ب- المعقولية / القبول. يجب أن يكون السيناريو حقيقيًا ويمكن تصديقه.

ج- البدائل. يجب أن يتضمن الســيناريو بدائل وخيارات كل منها يحتمل أن تكون حالة في المستقبل.

د- التناغم: ينبغي أن يكون السيناريو ذا تناغم في قصته، بمعنى استخدام المثال أعلاه، واقتراح فقدان العمل لكن مع ارتفاع الدخل قد يحتاج إلى بعض الشروحات لجعله متناغماً.

هـ- الاختــلاف. يجب أن تكون الســيناريوهات ذات تميز عن بعضهــا الآخر وأنها تشرح حالات حقيقية بديلة.

و- ذات إمكانيــة التذكر. ينبغي أن تكون الســيناريوهات محدودة العدد، وأن كل واحد منها يقدم قصة دراماتيكية لسهولة التذكر.

ز- التحــدي. ينبغي على الســيناريو أن يواجه ما تعتقد فيــه المنظمة حاليًا حول أحداث المستقبل.

ع- التحرك من السيناريوهات إلى القرار. يقوم مجموعة تخطيط السيناريو وفريق القيادة بمناقشة التداعيات لكل سيناريو، بما في ذلك الفرص والتهديدات للمنظمة بالنسبة لكل بديل. إن القرارات الإســتراتيجية الحالية قد خضعت للاختبار وتمت مناقشتها. وتقوم المجموعــة بصنع قرارات حول ما هي الأعمال التي يتخذونها وتوافق على القياســات والإجراءات / العمليات لنقل ومراجعة الأعمال.

في حين أن تخطيط السـيناريو بسـيط في شرحه كمفهوم، إلا أنه صعب جدًا فعل ذلك وجعله ميسـورًا (Ogilvy 2002). إن تسـهيل العمل للفريـق عن طريق تمرين تخطيط السـيناريو يتطلـب أيضًا فريقًا صحيًا يكون الأعضاء فيه لديهـم " الصبر، واحترام للآخرين، وروح الدعابـة، ورصيد المعرفة والخبرة، والمقدرة على الإنصات عن كثب لما يقوله الآخرون (Ogilvy, 2002, P. 180). إن اعتبار تخطيط السـيناريو حلًا ليس فحسـب متضمنًا تفكيرًا ابتكاريًـا لحالات غير مؤكدة وغـير معروفة لكنها أيضًا تتطلب المقدرة للنظر بتفكير في آراء وحـالات في المسـتقبل التي هـي تتعارض مع بعضهـا الآخر. إن أعضـاء التنظيم يمكن أن يواجهوا صعوبة عقلانية في النظر في المسـتقبل الذي يكون فيه كمثال، أن منتجات المنظمة أصبحـت باليـة أو غير ضرورية. إن أحد أغراض مخطط السـيناريو هـو دفع تلك البدائل كموضوعات للنقاش.

وينتهـي واك (Wack ,1985) حول تخطيط السـيناريو بالقـول: "إنه عند تقديم طرق أخرى لرؤية العالم، فإن سـيناريوهات القرار تسـمح للمديرين بالتخلي عن المنظور الواحد للعين. كما أن السيناريوهات تعطي المديرين شيئًا ثمينًا جداً: هي المقدرة على إعادة النظر للحقيقـة. وإنه في بيئة إدارة الأعمال المضطربة فإن هنالك الكثير الذي يمكن رؤيته مقارنة بمـا يراه عادةً المديـرون... إنها كانت خـبرتي المتكررة أن المنظور الذي يبرز حين ممارسـة المدخـل النظامي لتحليل السـيناريو يعتبر أكثر ثـراء وغالبًا ما يكـون مختلفًا من المنظور الضمني السابق (P. 150).

مؤتمرات البحث والبحث في المستقبل:

إن مؤتمرات البحث، ومؤتمرات البحث في المستقبل هما حلول مترابطة، من خلالها تتقابل فيها نوعيات متعددة من أصحاب المصلحة لفترة زمنية قصيرة وذلك لتطوير اتفاقيات وخطط عملية لبحثك وتوجيه المنظمة نحو مسـتقبلها المرغوب فيه. وإن هذه الأساليب الفنية سبق العمل بها وشرحها بالتفصيل من قبل ميمري وبورسر (1996) ،Memery & Purser وكذلك ويسـبرد وجانـوف (2000) Janoff&Weisbord وويسـبرد(1992) Wesbord، وذلـك مع آخريـن يقترحون تغييرات إضافيـة على، أو تطبيقات جديدة للمفهـوم (;Axelord , 1992 Cahoon,2000). وبينـما توجد بعض الفروقات بين الشـكلين (خاصة كيفية قيام مخططي

المؤتمــر بمعالجة النزاعــات؛ انظــر (Purser , Emery,1996, P.215)، فإن كل الأخصائيين في الحلول يسعون لتشجيع الالتزام لرؤية مشتركة للمستقبل ويقومان بتطوير الطاقة للعمل في تنفيذ خطط العمل التي من شــأنها إيجاد ذلك المستقبل في بيئة ذات مشاركة عالية. وسوف نركز أدناه في كيف يعمل مؤتمر البحث مستقبلاً.

مظاهر مؤتمر البحث في المستقبل:

الحجم، والطول، والموضوع. إن مؤتمر البحث مســتقبلاً هو اجتماع لمدة يومين ونصف إلى ثلاثة أيام (وبحجم نموذجي بحوالي (٦٠) مشاركًا، وذلك لإيجاد خطط عملية لقضية ما، أو اهتماماً يتشــارك فيه المشاركون. إنه ليس مؤتمراً لحل المشكلات، بمعنى أنه ليس الغرض منه التقاء مجموعة مع بعضهم الآخر لتقرير كيف يتعاملون مع ســكان البلد الذين بدون مــأوى أو كيف يخفضون عجلة الزمن لشــحن منتج الشركة الذي هو أكثر شــعبية (برغم أن تلــك قد تكون موضوعات للتخطيــط العملي فيما بعد). وبديلاً لذلك، فإن من المحتمل أن يكــون الموضــوع " البحث مســتقبلاً لمقاطعة Abc " أو "مســتقبل الشركة Abc" وهي موضوعات تميل إلى الترويج للطاقة الإيجابية نحو مستقبل مرجو. وإنها أيضًا ليست اجتماع بناء فريق حيث يتفاوض الأعضاء حول الأدوار أو عمليات العمل (المهمة).

الحضــور. إن الهدف من دعوة المشــاركين هو " تجميع أعضــاء النظام بالكامل في الغرفة " (للمناقشــة) وتمت دعوة فئات عريضة من أصحاب المصلحة للمشاركة. وإن مؤتمرًا لتقرير مســتقبل مدرســة بالمقاطعة قد تتم فيه دعــوة إداريين، وطلبة، والآباء، والمدرســين والموظفين وقيادات العمــل التجاري والمنتجين، وموظفــي الحكومة. انظر (Bailey & Dupre, 1992; Schweitz & Martens, 2005). وإن انخــرط مجموعات أصحــاب المصلحة المتعدديــن يُعتبر ظاهرة مهمة في مؤتمر البحث لســببين: الأول، أن الانخــراط يؤدي إلى مدخــلات حافلة وقرارات بالمثل. وإنه حين يتقاســم المشــاركون فيما يعرفونه، فإن كل مشــارك يتعلم شــيئًا ما عن آخر من مجموعة أصحاب المصلحة (آراءهم، والأهداف، والمشــكلات)، والتي هــم لم يكونوا قد تحققوا منها حين تحروا في الموقف من خلال منظورهم. ويتم بناء علاقات جديدة. الثاني، أن الانخراط أو المشاركة تعنــي أن التطبيق محتمل بســبب أن الحلول قد أدت مســبقًا إلى بناء التزام من قبل

الآخريــن الذين قاموا بتطوير الحلــول. وأن الترويج أو الدعوة لقبول ذلك تُعَدُّ الحاجة إليــه غير ضرورية. " إن أمين عام المدينة يفتح بابًا واحداً. والنشــطاء من الجمهور بابًا آخر، والمواطن العادي أيضًا بابًا ثالثاً. وجميعاً، يقومون بعمل سلسلة من الالتزامات لا يســتطيع أحد أن يعملها بمفرده " (Janoff & Weisbord, 2000, P.66) وإن ويســبرد وجانــوف (2000) Weisbord& Janoff، يوصيــان أن (٢٥) في المائة إلى (٤٠) في المائة من المشــاركين هم من خارج المنظمة والأهم من ذلك، أنه يجب أن يكون المشــاركون ممن يهتمون بالموضوع ولهم مصلحة في مخرجاته.

جمع البيانات وتفســيرها. إن منهجيــة مؤتمر البحث في المســتقبل تعالج مهمة جمع البيانات وتفسيرها بطريقة مختلفة من الدور التقليدي لممارس تطوير المنظمات. وإنه بديلاً عن قيام الأخصائي بقيادة عملية جمع البيانات وتفســيرها، فإن ويســبرد Weisbord يعلق قائــلاً "إنه في البحث فإنه يكون لديك أفــرادٌ يتفاعلون، ويجمعون ويفسرون البيانات التي تخصهم " نقلًا عن (Manning, 1994, P.88) وإن المشــاركين قد يجيئون ببيانات خارجية، لكن خبراتهم الذاتية تميل إلى كونها المصدر الأقوى للبيانات. وبإدارة عملية تفسير البيانات بأنفســهم، فإن الأخصائيين يتحملون المســؤولية في إدارة المحتوى الــذي يخصهم وعملية المجموعة، والمهارات التي ســوف تكون مهمة بعــد المؤتمر حيث المجموعات تقوم بالعمل دون المساعدة من مستشار.

البحث في المحتوى الأوســع. إن المؤتمر مصمم ليجري المشــاركون حوارًا موســعاً حول مشاركاتهم ســابقًا وحاليًا قبل محاولة التخطيط للمستقبل. وهم بذلك، يتعلمون كيف أن مســاراتهم السابقة تتماثل مع بعض العلاقات المتبادلة، وكيف أن كلًا منها وصل إلى تفسير محدد للحاضر في ضوء هذا الأســاس، وإنه بالمحتوى الأوسع كأساس، فإن الأخصائيين يمكن أن يكون بينهم حوارٌ حول مستقبلٍ هم أيضًا يشاركون فيه.

فعاليات المؤتمر. يتضمن مؤتمر البحث مســتقبلًا قليلًا أو حتى بدون جلســات شرح أو تدريــب أو المحاضرات التي يقدمها كبــار التنفيذيين، وبديلًا لذلك، يبــدو أنها تميل لاتباع نموذج الأيام الثلاثة. (Weisbord & Janoff, 2000).

اليوم الأول (فترة بعد الظهر):

إن الموضوع الأول لما بعد الظهر هو التركيز على الماضي. يجتمع المشاركون في مجموعات مختلفة، غالبًا مع أفراد لم يسـبق لهم أبدًا الالتقاء بهم. وفي أوراق طويلة ملصقة بالجدار، يكتب المشـاركون خبراتهم خلال فترة زمنية من (٥) إلى (١٠) سـنوات تحت ثلاثة محاور: "شـخصي"، "عالمـي"، وتركيز ثالث على "الشركـة، والمجتمع، أو الموضوع الـذي يركز عليه المؤتمر"، وعلى الفور؛ يقوم جميع المشـاركين ويكتبون جملة أو اثنتين يشرحون، كمثال، ما كان يحدث في الشركة خلال التسـعينيات (1990S) بالنسـبة لحياتهم الشخصية في سنوات الثمانينيات (1980S) وهكذا... إلخ. إن جميع المشـاركين يتقاسـمون شيئًا ما من تجاربهم الذاتية. ورجوعًا إلى مجموعاتهم المختلطة، يحلل المشـاركون موضوعات عامة مشـتركة في البيانـات ويقدمـون نتائجهم كل واحـد منهم للآخر. ثم يتحول بعدها فـورًا الموضوع إلى الاتجاهـات / التيارات الحديثة التي هي ذات تأثير عليهم. إن هذا النشـاط هو " خريطة عقلية " اسـتعراض رسم بياني كبير بالتيارات / الاتجاهات وعلاقاتها كل واحد منهم بالآخر. وحسب النشـاط الأخير في اليوم، يصوت المشاركون حول الاتجاهات الأعلى التي يعتقدون أنها الأكثر تأثيراً. وإن المشـاركين في فترة زمنية قصيرة قاموا بتأسـيس ماض مشـترك وقاموا بتحليل اتجاهات مؤثرة حالياً. ومن المهم، بعد إكمال مهمة صغيرة سوياً، أنهم أيضًا تعلموا شيئًا ما حول التعاون وتقدير منظور بعضهم الآخر.

اليوم الثاني: (الفترة الصباحية):

يجلس المشاركون مرة أخرى في صباح اليوم التالي وذلك في مجموعات من أصحاب المصلحة الحقيقية وذلك في شـكل عملاء يعملون مع عمـلاء، وموردون يعملون مع موردين آخرين. والآن يقومون بالعمل مع آخرين ممن يتقاسـمون معهم في عمل مشـترك. يقوم المشاركون بتحليل الاتجاهات المؤثرة التي حدثت في اليوم السابق، ويشاركون المجموعة الأكبر ما تقوم به بمفردها حاليًا مجموعة أصحاب المصلحة الحقيقية، وذلك بالنسـبة للاتجاهات وما يمكن أن يقوموا بعمله مسـتقبلاً. ويلي ذلك، أن ذات المجموعات تقوم بتصميم جدولين، الجدول الأول هو بيانهم بالأعمال التي يفتخرون بإنجازها أو تلك الأشياء التي يقومون بعملها حاليًا وذلـك فيما يخص المنظمة أو القضية الأساسـية التي يفخرون بعملها أو تلك التي يعملونها

بشــكل جيد. أما الجدول الثاني هو بيان "بالاعتذارات" عن تلك الأعمال التي يأســفون لعدم إنجازهــا، أو تلك التي لم تعمل بصورة جيدة. وتكون مجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية في نهاية الصباح قد أكدوا وضعهم وتم الاعتراف بوضعهم في إنجاح النظام. وبســبب أن كل مجموعة أقرت باعتذارها ســويًا مع اعترافهم بنجاحاتهم، وانتهت المجموعات بقدر متســاوٍ وأنهم لاحظوا الطرق التي جعلتهم ذوي علاقة ببعضهم البعض الآخر.

اليوم الثاني: (فترة بعد الظهر):

تحــول الحديث في فترة بعــد الظهر إلى المســتقبل، وتم توزيع المشــاركين مرة أخرى في مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، وأن كل مجموعة لها رسالة واحدة: تنوير ابتكاري للحالة التي يرغبون فيها خلال (١٠) إلى (٢٠) عاماً، وغالبًا ما يضعون أنفســهم في المســتقبل وينظرون إلى الخلف إلى هذا اليوم مع تذكر وفهم للخبرة. وتأخذ حالات التنوير شكل " يدلون بملاحظــة أو رواية أو يكتبون قصيدة أو يغنون أغنية" (Manning, 1994 , P.89) إن إطلاق القوى الإبداعية والميل إلى إطلاق طاقات المشاركين من المسائل والمشكلات الحالية التي تؤدي إلى الإحباط. ويفيد المشــاركون غالبًا أن هذا هو الأكــثر دعمًا للطاقة، وأنه ممتع، وجزءٌ قويٌّ في المؤتمر. وبعد السماع لكل تنوير تقوم المجموعات بتطوير كشوفات بالموضوعات المشتركة التي اســتمعوا لها، والمشروعات الممكنة التي يمكن أن تنتج عن ذلك، وأي مجالات هي محل خلاف التي لديهم بشأن أنواع المستقبل المأمول.

اليوم الثالث:

تــم تخصيص اليــوم الأخير لتطوير الاتفاقيــات - أي ما يُتفق عليــه - وخطط العمل. وإن مجموعــة المؤتمر بكاملها تراجع كشــوفات الموضوعات والمشروعات، وعدم الموافقات (الاختلافات) من اليوم السابق. وإن الأفراد ومجموعات أصحاب المصلحة يواجهون حقيقة الخيارات التي يحتاجون إليها لعمل المستقبل، قد لا يكون لديهم رغبة لدعم بعض البدائل التــي تم التعرف عليهــا (وتحديدها). وإن مثل هذه الاختلافات لا تُحل خلال المؤتمر لكنها تضمن في كشــف. والهدف في هذا التعرف / تحديد تلك الأعمال، هو اعتمادًا رؤية مشتركة حول المســتقبل، التي يمكن للمجموعات مساندتها. وإنه بمجرد الموافقة على المشروعات أو الموضوعــات، فإن أصحاب المصلحة الحقيقية أو مجموعــات مؤقتة تجتمع لتطوير خطط

عمل قصيرة أو طويلة المدى. ويقوم المشاركون بتطوير خطط ما بعد المؤتمر لنقلها ومتابعتها في الاجتماعات أو على موقع إنترنت إلكتروني أو النشرات الإخبارية.

إن فقرات البحث المستقبلي والذي يتبع هذا الهيكل قد تم رعايته أو الإيحاء به بالمئات إن لم يكـن آلاف المنظـمات حول العالم، وبشـكل واقعي، في كل صناعة وشـكل تنظيمي. وإنـه في وقت قصير، يمكن أن تكون حلًا ممتازًا لتشـجيع المجموعات من المنظور المتعدد لتطوير رؤية مشتركة للمستقبل. مثل معظم الحلول الأخرى، إنها لا تعمل جيدًا حين يكون المشـاركون المتشككون، أو المتكلفون تحت التهديد للمشاركة، حين توجد خلافات كبيرة في القيـم الضمنية، أو حين مجموعات مختلطة من أصحاب المصلحة أنهم عمدًا لم يُضمنوا في المجموعات بسبب عدم الثقة في شخصياتهم.

حلول الجودة الإنتاجية:

إن الحلـول الثلاثة في هذا القسـم، التـي تعالج الجودة التنظيميـة وإنتاجية الموظفين تعاني أكثر من العقليات المغلقة مقارنة بمعظم الحلول الأخرى التي تمت مناقشـتها في هذا الكتـاب. إن كلًا من إدارة الجودة الشـاملة، وإعادة هندسـة العمليات (الهندرة)، وسـتة سيجما Six Sigma جميعها نالت نصيبها من الشعبية وكذا لحظات حيث أساليبهم الفنية التـي تعرضت للهجوم في كل من الصحافة الأكاديمية والشـعبية. وأنه ليس هنالك تحديدًا في القـول إن أحدًا قام بتطوير حلٍّ كتطوير المنظمات بنفس التقاليد التي ناقشـناها، لكن بسـبب أن خبراء التغيير غالبًـا ما ينخرطون في تطبيقاتهم، فإنه مـن المهم لمعظم ممارسي تطوير المنظمات أن يكونوا على الأقل على اطلاع أو معرفة بها.

إدارة الجودة الشاملة:

تطورت إدارة الجودة الشـاملة (T.Q.M) فهي الأولى زمنيًا من بين هذه المداخل الثلاثة، وحظيـت باهتمام واسـع في الثمانينيـات (1980S) كاسـتجابة لتحديات الجـودة للصناعة الأمريكيـة التي جاءت مـن اليابان. إن إدارة الجودة الشـاملة (T.Q.M) تسـتخدم مبادئ وأدوات الجودة لإدارة وتحسـين العمليات من خلال انخراط الموظفين في فرق. والجودة بهذا المعنى ليست فقط مسؤولية صنع المنتجات الخالية من الأخطاء وبديلًا لذلك إن الجودة تَعمُّ

كلَّ موقــع. ويمكن تعريف الجودة الشــاملة أنها القيام بتطبيــق البناء التنظيمي الذي يحفز ويدعم إدارة الجودة في جميع نشــاطات المؤسسة. (Heilpern & Nadler, 1992, P. 138) وعلى كل حال فإنه يوجد الكثير من الاختلاف حول ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة (Tqm). وإن عددًا من الأدوات عالية التخصص والتقنية مما يعتبرها الكثيرون أنها جزء من جهد إدارة الجودة الشاملة (Tqm) بما في ذلك ما يلي:

إن الممارســات مثل القياسات المثالية والتحســين المتواصل Kaizen الهندسة المتزامنة، الإنجــاز في الوقت، والتصنيع المــرن والإنتاج المرن، والتركيز على العمــل، والقيمة المضافة، والمــوردون كشركاء، والشــبكة عبر الوظائف والرقابة على العمليــة الإحصائية والرقابة على كامــل النظام. وحيــث إن إدارة الجودة الشــاملة (Tqm) تعني الكثير جــدًا من مختلف الأخصائيات، فإنها تعني أشياء مختلفة لمختلف المستشارين. (Boje, 1993, Pp. 4–5).

هذا وتتضمن إدارة الجودة الشــاملة (Tqm) نظم التفكير، كما ســبق لنا مناقشــتها في الفصل الرابع، حيث يتســلم العمــلاء المخرجات من مدخلات المنظمــة وخطوات العملية. هذا وإن العمليات في إدارة الجودة الشــاملة (Tqm) يتم قياســها بشكل نظامي باستخدام أســاليب إحصائية عُرفت بمعنى الرقابة على العملية الإحصائيــة لجدولة دقة وإنتاجية كل عمليــة (Spc). ويتم البحث في المشــكلات والعمل على حلها باســتخدام أســاليب تحليلية محدودة. ليس فقط تتطلب إدارة الجودة الشاملة (Tqm) تدريبًا مهمًّا للموظفين ليتعلموا تلك الأســاليب الفنية لكنها تتطلب أيضًا تحولًا ثقافيًــا في كثير من المنظمات لمعرفة أثر كل عملية على الجودة للعميل، بحيث إن كل موظف تكون له الملكية والمسؤولية عن الجودة. وإضافة لذلك فإن العمليات الإدارية بما في ذلك أدوات القياس والمكافآت والاتصالات جميعها تتأثر بتبني عقلية إدارة الجودة الشــاملة (Tqm). وإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (Tqm) بفاعلية قد يســتغرق من خمس إلى ســبع سنوات (Heilpern & Nadler, 1992). هذا وتتكون(Tqm) من خمسة نشاطات أساسية (M. Adams, 1992):

١- تحديــد العمــلاء وماذا يضعون له قيمة على كل المســتويات. يجــب على فريق الإدارة العليا أن يساند مجهود الجودة بالمنظمة وأن يقابل بانتظام كبار العملاء والمرتقبين منهم لتقديم منتجات وخدمات المنظمة. وفوق ذلك فإن إدارة الجودة الشــاملة (Tqm) أيضًا

تركز على مقابلة احتياجات العملاء من الداخل (الموظفين) الذين في الإدارات التي تخدم الآخرين في داخل المنظمة مثل المالية أو الموارد البشرية.

٢- التعـرف عـلى المنتجـات والخدمات المقدمة. ينبغي سـؤال العملاء عـن أي المنتجات والخدمات التي يضعون لها قيمة، وكيف يسـتخدمون هذه المنتجات أو الخدمات، وما التحسينات التي يمكن أن تجعل المنتج أو الخدمة ذات قيمة أعلى.

٣- تعريف العمليات. تُسـتخدم التقنية الانسـيابية لتدفق العمل لتوثيـق العملية الفعلية التي تُسـتخدم اليوم، بجميع أخطائها بما في ذلك إعادة العمل والاختبار، ومراجعة الجودة. وتقوم فرق الموظفين بتوثيق العمليات مع إشارة للمشكلة العامة المشتركة أو الأخطاء التي في العملية.

٤- تبسـيط العملية. مثل حلقات الجودة، فإن فرق الموظفين عبر كل الأعمال يمكنهم تولي مسؤولية تحسين نشاطات العملية لكل تلك التي هي أقرب لموقع العمل. وإن نشاطات العملية غير الضرورية يمكن دمجها مع أخرى أو حذفها لجعله انسيابيًا مما يقلل في عدد الخطوات المطلوبة.

٥- التحسـين المتواصل. يمكن إجراء تغييرات تدريجية بشكل منتظم حينما تتسبب البيانات من جداول التحكم في العمليـات الإحصائية (Spc Statisical Process Controle) والجذور في جعـل أدوات التحليل تؤكد أن هناك خطًا ما في العملية. وإن جداول (Spc) توضح التغيرات القياسـية في العملية بحيث إنه في حالة تجاوز العملية هذه المسـتويات يمكن اتخاذ الإجراء لتفهـم وتصحيح الأخطاء. ويجب على الإدارة ان تعتمد على البيانات (مثل الرسـوم البيانية) وذلك لصنع القرار بدلًا من صنع القرار على الحدس أو التخمين الأفضل.

ويشـير نقـاد إدارة الجودة الشـاملة (Tqm) إلى معـدل ارتفاع فشـلها (إن حوالي ثلاثة أرباع التطبيق فاشـلة لتتعايش مع توقعاتهم وذلك بحسب سبكتر وبير ((Spector & Beer 1994)) وإن الفجوة الكبيرة بـين "المبالغة والحقيقة" (Zbaracki, ١٩٩٨) والرزمة المفترضة مثل إستراتيجية انخراط موظف يضع قناعًا آليًا لرقابة الإدارة (بحسب خطوات مبادئ تايلور) (Taylorism) عـبر الإحصاءات (Boje & Winsor, 1993). ويشـير المؤيدون على كل حال، لتحسينات ملموسة في المنظمات التي استخدمت مدخل إدارة الجودة الشاملة (Tqm) موثقة في منافسة جائزة الجودة السنوية ل Malcolm Baldrige Quality Award Competiton.

إعادة هندسة العمليات/ الهندرة:

ناقش كتاب هامر وتشامبي (1993) Hammer&Champy أن مفاهيم وجهود الجودة قد أدت إلى القليل من التحسينات في الإنتاجية والربحية في الشركات. وقد أشار الكاتبان أنه في معظم المنظمات، يوجد الكثير من عدم الكفاءة سببها الهياكل التنظيمية التي عملت على تقسيم البحث إلى قطاعات، التطوير، والهندسة، والتصنيع، والشحن، وخدمة عملاء، وأكثر من ذلك ثمة أقسام واضحة قد يكون كل منها ناجحًا لكن على حساب إدارة أخرى. وأنه بدلاً من إجراء أي تحسينات تدريجية صغيرة للعمليات الحالية (مثل تحسينات تقنية صغيرة يمكنها أن توفر الوقت والمال وذلك عن طريق إعادة التفكير وإعادة الهندسة لجميع العمليات) وكمثال لذلك فقد أشارا إلى شركة قامت بإعادة الهندسة في عملياتها في القروض، بحيث بدلًا من أن تكون إدارات منفصلة تعالج الطلبات وشيكات القروض, وكتابة الديون وهكذا...إلخ، فإن شخصًا واحدًا يستطيع متابعة الطلب عبر العملية بأكملها. وبانخراط عدد قليل من الإدارات وتكليف شخص واحد بالمسؤولية لإدارة العملية فإن الوقت قد انخفض بشكل ملموس. وكتب هامر وتشامبي Hammer&Champy أن إعادة هندسة العمليات ليست مثل العملية الأوتوماتيكية أو التحجيم أو إعادة التنظيم، إنها إعادة بناء العملية بحيث تبتكر كامل العمليات التنظيمية من جديد. إن حركة إعادة هندسة العمليات كما تلمَّسها كتاب هامر وتشامبي Hammer&Champy مستمرة حتى اليوم، أحيانًا تحت مصطلح إعادة هندسة العمليات في إدارة الأعمال (أو إعادة التصميم Bpr) برغم أنه اليوم تتضمن غالبًا التقنية الحديثة والتحجيم.

وتتضمن جهود إعادة هندسة العمليات القائد وصاحب العملية الذي يقوم بها، وفريق إعادة الهندسة ولجنة تسيير إعادة هندسة العمليات الإجمالية، وكذا قائد رئيسي يُطلق عليه القيصر (Czar) (ويُشرف على جميع جهود المنظمة في إعادة هندسة العمليات). ويتم تحديد العمليات الرئيسية بالمنظمة ووضعها في خريطة لتفهم العمل الذي يتم القيام به حالياً. وإن هناك ثلاثة معايير تساعد الفريق على تطوير وإعادة هندسة عمليات لا تعمل بالشكل الذي يجب أن تكون عليه، وعمليات تركز على عملاء المنظمة، وعمليات يمكن لها التأثير العالي إذا أُعيد تصميمها. وإنه بمجرد أن تختار المنظمة عملية الهندرة (إعادة هندسة العمليات)

فيها، فإنها مسؤولية فريق إعادة هندسة العمليات لإزالة الحواجز وإيجاد خطوات جديدة للعملية، وتطوير أدوار وظيفية جديدة وتحوَل في المسؤوليات أو النظر في أي عدد من التغيرات الممكنة. إنهم ينظرون كيف يكون تطبيق المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات مثل " أقل عدد من الأفراد ينبغي انخراطهم في أداء العملية".(Hammer & Champy, 1993, P. 144).

إن حركة إعادة هندسة العمليات تتصل وتتناغم مع الاعتقاد الواسع الانتشار في تطوير المنظمات للتفكير هيكليًا ونظاميًا حول عمليات وممارسات تنظيمية بدلاً من تحسينات في إدارة أو نظام واحد. وعلى كل حال فإنه توجد صراعات مهمة في القيم مع تطوير المنظمات. إن القيم الأساسية في إعادة هندسة العمليات تميل أن تكون عن الربحية والرقابة على العملية التنظيمية بدلاً من المشاركة (Moosbruker & Loftin, 1998). وقد لاحظ هامر وتشامبي، Hammer&Champy 1993 خطأين رئيسين اثنين في معظم برامج إعادة هندسة العمليات، حيث إنهما يجمدان الجهد ويفشلان في إدارة البرنامج من أعلى قاعدته وأسفلها، مع النتيجة "أن موظفي الواجهة ومديري الإدارة الوسطى غير قادرين على المبادرة وتنفيذ ناجح لخطوات وجهود إعادة هندسة العمليات (P.207). ونتيجة لذلك فإن كثيرًا من مجهودات إعادة هندسة العمليات إذا تم دفعها دون انخراط من أولئك المتأثرين بها فإنها سوف تفشل في إدارة تحولات رئيسية. وكنتيجة لذلك فإن ممارسي تطوير المنظمات وجدوا أن مجهودات إعادة هندسة العمليات قد نتج عنها في الماضي التحجيم، والحجم الصحيح أو أي مصطلح لطيف، لتخفيض العمالة وغالبًا ما تُعطى لونًا براقًا لكيف أن أعضاء التنظيم يتعاملون مع حلول إعادة هندسة العمليات (1994 - Vaneynde ,Burke ,Church) والتي قادت إلى عدم رضا واسع في أوساط الموظفين. وهذا قد دفع كثيرًا من المراقبين لينادوا في دمج قيم وعمليات تطوير المنظمات (مثل المشاركة والاتصالات المفتوحة ومشاركة الموظفين والقيادة المشاركة) مع التحفيزات المهمة الممكنة والتي تم الحصول عليها – أي التحسينات، عن طريق برامج إعادة هندسة العمليات. (Cheyunski & Millard, 1998; Moosbruker & Loftin, 1998).

ستة سيجما Six Sigma:

تطورت ستة سـيجما Six Sigma من مبادرات تحسين الجودة في Motorola في أواخر الثمانينيات (S1980) ونالت اهتماماً وانتشارًا حين قام كل من هاري وشرودر Harry and Schroeder (2000) بنشر كتابهما بالاسـم نفسـه. وقد اقتنع التنفيذيون أن باستطاعتهم تطويـر منتجات ذات جـودة عالية بتكلفة أقل. وهو اقتراح تـم تأكيده مرات ومرات عبر الكثير من مشروعات سـتة سيجما. وقد قامت الشركة بإجراء حساباتها ووجدت أنها وفرت ٢,٢ بليون دولار نتيجة زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وان سـتة سيجما قد تم تطبيقها في شركات مثل Ge, Alliedsignal, Ford, Sony, وكثير آخرون.

لمصطلح سـتة سـيجما Six Sigma معنيان. الأول: كمقياس إحصـائي، والثاني كمبادرة لتحسـين عملية تجارية تسـتخدم الطرق الإحصائية للوصول لمسـتوى معايير سيجما Six Sigma في الأداء. وباعتباره مقياسًـا إحصائيًا فإن Six Sigma ((٦S ترجع إلى وجود عيوب أقـل مـن (٣,٤) لكل ١ مليون فرصـة. وإن معظم العمليات تعمل حـوالي (٣) أو (٤) من مسـتويات سـيجما فرصة أو حوالي (١٠,٠٠٠) إلى (٦٠,٠٠٠) خطًا لـكل (١) مليون فرصة. مثال لذلك في ٤S فإن (٩٩ في المائة صحيح). وإن مكتب البريد سوف يخطئ في وضع القطع بحوالي ٢٠,٠٠٠ قطعة في الساعة. وإنه في (6S) Six Sigma سوف يضع خطئًا سبعة قطع.

وتشير Six Sigma أيضًا إلى المشروعات التي تم القيام بتنفيذها لقياس وتحسين عمليات المنظمة. كما أن Six Sigma نفسـها تم دمجها في البنية التحتية للمنظمة وذلك من خلال تأسـيس عدة أدوار مهمة يطلق عليها الأبطال الرؤسـاء الأبطال ذوي الحزام الأسود وذوي الحزام الأخضر. وإن ذوي الحزام الأسـود والحزام الأخضر يقودون مشروعات التحسـين في حـين أن الرؤسـاء الأبطال ذو الحزام الأسـود يزيلون المعوقات ويقدمـون الدعم والرقابة. ويعمل ذوو الحزام الأسود مع أعضاء فريق الحزام الأخضر لتطبيق أدوات الجودة لمشكلات محددة لدفع الوفورات المالية وتحسـين الإنتاجية مباشرة للنقطـة الجوهرية. وإن أدوات الجودة التي تسـتخدم في Six Sigma تماثل كثيرًا تلك التي هي متواجدة لعدة سـنوات في برامج للجودة. والفرق بحسـب هـاري وشرودر Harry and Schroeder أن Six Sigma تركـز على تطبيق هذه الأدوات وبكل اجتهاد نتسـاءل حول عمليات العمل الجارية لينتج عنها أثرًا دراماتيكيًا يمكن قياسه في النقطة الجوهرية.

وإنــه للمحافظة على برنامج Six Sigma فــإن Harry 2000 وSchroeder يؤكدان أن ذلك يتخذ ثلاث خطوات هي:

١- تقويــم أمين لاســتعدادات المنظمة لتطبيق Six Sigma، ويتضمــن ذلك تقويمًا للاتجاه الإســتراتيجي والفرص لمقابلة الأهداف المالية وأهداف النمــو ومقدرة المنظمة للتكيف بفاعلية وكفاءة للظروف الجديدة. فهل ثقافة الشركة (بما في ذلك التنفيذيون والمديرون والموظفون) يستهلكون الطاقة الضرورية ويوفرون الالتزام؟

٢- الرغبــة في إنفاق الموارد التي توجد لها حاجة. توجد مؤثرات مالية مباشرة وغير مباشرة للدخول في برنامج Six Sigma. وإن نفقات الرواتب المباشرة وغير المباشرة تتضمن عدد الأفــراد المخصصين للمجهــود كامل وقت الدوام، والوقت المخصــص من قبل التنفيذين وأعضــاء الفريق وأصحاب العملية لقياس وتحســين العمليات وأنه توجد تكاليف كبيرة أيضًا للتدريب.

٣- التعامــل في الأهداف والمجال (المــدى) والفترة الزمنية للبرنامج. ويتضمن ذلك تقديمًا لما تريد المنظمة تحقيقه في أي من المجالات وفي أي مدة زمنية، وعما أنه من المناسب تنفيذ برنامج استطلاعي في أحد المجالات أو لشامل المنظمة فوراً.

إن إدارة الجودة الشــاملة وإعادة هندسة العمليات وستة سيجما Six Sigma جميعها تهدف إلى تحســين رضــاء العميل والإنتاجية من خلال جهود تحســين العملية. وإن النقاد بالنســبة لكل برنامج، أشــاروا أن شعبيتها قد انطفأت كتحسينات إما بسبب أنها فشلت في تجســيد نتائج مادية أو أنها عاشــت لفترة قصيرة. إلا أن معظمهم – أي النقاد- يتفقون أن هذا الفشــل لا يعود للبرامج ذاتها. إن فشــلها في حالات كثيرة، يعود إلى الأخصائيين والذين تجاهلــوا التفكير حول البرنامج كحل لتغيير تنظيمي، متضمنًــا معظم أو جميع التحديات الثقافية المرافقة وكذا أصحاب المصلحة الحقيقية والتي ناقشــناها في هذا الكتاب. وإنه في هــذا الخصوص فإن كثيراً مــن المراقبين يعتقدون أن مبادئ تطويــر المنظمات لديها الكثير لتقديمه دعمًا لحركة الجودة.

الحلول في الاندماجات والحيازات:

لقد تم التقدير أو التخمين انه في أي مكان فإنه من (٥٠) في المائة إلى (٧٥) في المائة من جميع حالات الاندماج والحيازات فشـلت في تحقيق أهدافه المالية وأهدافه الإســتراتيجية (Marks, 2002; Marks & Mirvis, 2001; Nahavandi & Malekzadeh, 1993). وبرغم سلبية الصحافة في إحراز نجاح متدنٍّ فإن نشاط الاندماجات والحيازات ارتفع بشكل ملموس في التسعينيات (S١٩٩٠) والألفية (S٢٠٠٠) (Daly, Pouder, & Kabanoff, 2004;) (Tetenbaum, 1999). إن اندماج Hp and Compaq, Daimler and Chrysler, Exxon Mobil , جميعها تصدرت الإعلان الصحفي وإن كلًا منهما واجه تحدياته.

وإن تجــارب زائفة (انظر Camerer, Weber 2003)، ودراســات تجريبية انظرDaly) وآخرون (٢٠٠٤) وحالات دراســية للاندماجات (انظر Horowitz وآخرون ٢٠٠٢) جميعها تشــهد بتجاهل العوامل الثقافية والثقافات غير القابلة للاندماج كأســباب رئيســية يكون الاندماجات لم تكن بحسب توقعاتهم. وإنه قبل (٤٠) سنة مضت فإن وينر وبلمبرج (١٩٧١) Wiener , Blumberg لاحظا أن المكونات المالية والاقتصادية في حالات الاندماج هي جزء لخليط كامل من المشــكلات التي تتضمن أشــياء مثل التوقعات حــول تطوير القيم، تغيير الأدوار، أسلوب القيادة، عمليات صنع القرار، والتوجيه نحو الأهداف (P.87)، لكن الفئات الأخيرة نادرًا ما تلفت الانتباه. ويبدو أن الكثير لم يتغير في هذا الخصوص عبر الزمن. كما أن المنظمات تستثمر الوقت والمال والطاقة في البداية بسبب الجهد في النشاطات، مثل تقويم التناســب الإســتراتيجي، تقويم النماذج المالية، النظر في ردة الفعل من الأســواق المحتملة ومــن العملاء، والتفكـير في خرائط للمنتج، لكن يتم توقع ودراســة وفهــم تأثير الاندماج الممكــن على الأفــراد (Tetenbaum, ١٩٩٩) بعكس المثال النــادر الذي تم به افتتاح هذا الفصــل. وقد تأكدت صحة هذا برغم حقيقة أن كثيراً من التنفيذين يميزون بقوة أن نجاح الاندماج والحيازة وتوحيدهما يعتمد أساســا على الأفراد (Coper , Cartwright- 1993)، فالتنفيذيون قد يختبرون النواحي المالية والإســتراتيجية لحيازة ما بســبب أنهم أقل عرضة للتغيير، في حين أن قضايا الثقافة والأفراد يفترض بطريقة ما أن توضع في موضعها.

في كثــير من الاندماجات في اقتصاد المعرفة والخدمة الحديث، يتم دمج موظفي الشركة التي تم دمجها إلى الشركة الأخرى وأن ذلك مهم تمامًا مثل كسب العملاء والملكية الفكرية.

وإن الفشـــل في دمجهما بشكل مناسب يعني غالبًا أن الأكثر موهبة لن يتطابقوا مع الشركة المستهدفة، وبالتالي يتركون (الخدمة)- وفي الحقيقة، يميل (٧٥) في المائة من المديرين الكبار إلى ترك الخدمة في ظرف (٣) ســنوات، إلا إذا كانت هناك جهود محددة لإدماجهم بفاعلية (في الوضــع الجديد) (Tetenbaum -1999) وبرغم رواج (خطط ال١٢٠يوماً) أو (تجارة تنمــو كالمعتاد) فإن الاندماجات تســبب إرباكهما. وإن الحقيقة السياســية يمكن أن تظهر سريعًا - حتى لو أن الموظفين والمديرين في كلتا المنظمتين يتســابقون لأدوار وفرص جديدة في الهيــكل الجديد. وحيث إن الموظفين يصيبهم القلق حول أمنهم الوظيفي وما إذا كانت لديهم المهارات ليكونوا ناجحين في الشركة الجديدة، وما إذا كانت التعويضات والمزايا يمكن مقارنتها بما ســبق، وعما إذا كانوا سوف يشعرون بالراحة مع هوية الشركة الجديدة، إلا أن الإنتاجية والروح المعنوية غالباً ما تتأثر بشدة وتتدنى (Holbeche - 2006).

حين تندمج منظمتان فإنه يمكن أن تحدث صراعات ثقافية في العديد من الجوانب مثل عما إذا كانت الشركتان متناسقتين أو أنهما يختلفان فيما يخص التالي:

- إجماع في صنع القرار أو شبه استقلالية في صنع القرار.
- القيام بالمخاطرة أو تفادي المخاطر.
- رسمي وغير رسمي.
- تركيز على الموافقة السريعة أو التحليل المتأني.
- التركيز على التعليمات القياسية أو المرونة.
- التركيز على الرقابة المركزية في الشركة أو الرقابة الإقليمية.
- هيكل هرمي أو الجميع يتساوون في الهرم.
- تدريب توجيهي طويل المدى أو قصير المدى.
- تفضيل الاتصال وجهًا لوجه أو عبر البريد الإلكتروني.

إن نجاح ثقافتين اثنتين يتطلب عملاً كبيراً قبل حدوث توقيع اتفاقيات الدمج والحيازة. وإنه في كل مرحلة من عملية الاندماج والحيازة ينبغي على القادة أن يوجهوا بعض العناية للمسائل الثقافية.

١- مرحلــة ما قبــل التعاقد: إنه في مرحلة ما قبل التعاقد "فــإن اهتماما خاصًا للناحية الإنســانية" كما يقــول روس وهاردينــج (Rous, Harding – 2007) يتطلب تقويمًا ثقافيًا للشركتــين – الشركة المالكــة والشركة المملوكة. وكما يكتب ديتز وآخــرون (٢٠٠٠) أنه قبل حتــى أن تفكر المنظمة في الاندماج مــع شركة أخرى، ينبغي أن تأخذ المخزون/ الأصول من فلسفة الشركة وأهدافها ورؤاها. (P.175) إن معرفة الشخص لثقافته يساعد في التعرف على النقط العمياء أو مجالات المشــكلات المحتملة في الحيازة وبالمثل، فإن الشركة التي ســوف تمتلــك ينبغي أن تعرف نقاط القوة والضعف المتواجدة في ثقافة الشركة المســتهدفة. مثال ذلك، فإن منظمة بثقافة قوية للابتكار وحل المشــكلات، حيث أعضاء التنظيم لا يثقون في الحلول التي لم يقدمها أعضاء المنظمة، قد يجدون مشكلة في الاندماج مع شركة أخرى ذات ثقافة مماثلة فإن أعضاء التنظيم لا يثقون في القادم الجديد كما أن هاردينق وروس، ٢٠٠٧ أوصيــا بتقويم هيكل وظائــف الإدارة العليا، والعمليات الإداريــة، وعمليات صنع القرار، وفحص مهارات ومقدرات الفريق الأعلى والأفراد بالمنظمة المســتهدفة. وإن هذه الحقائق يمكن أن تســاعد في تقرير عما إذا كانت الحيازة أصلًا فكرة جيدة. هذا وإن بعض الشركات التــي تقوم بجدية بجهد مســتحق للنواحي الثقافية يبتعدون فعلًا عــن صفقات الحيازة، حينما يشير تقويمهم إلى أن الاندماج سيكون صعبًا جدًا ومثيرًا للجدل بسبب عوامل ثقافية، وأنه قد يكون أمرًا لا يســتحق البحث أو الاســتمرار فيه. (Tetenbaum, 1999)، وإن هذا المســتوى من التحليــل يمكن أن يكون صعباً، خاصةً مع وجود أســباب سرية، بســبب أن ممارسي تطوير المنظمات، أو إدارة الموارد البشرية دائمًا هما عاملان يُســتبعدان في المراحل الأولى من التفاوض والجهود التي هي واجبة الحدوث.

ويبــدأ الانتقال لمرحلة الثقافــة الجديدة في اللحظة التي يتــم فيها إعلان الصفقة. ويجب أن يســتعد التنفيذيون والمديرون وفريق الاندماج بالتخطيط لردود الفعل من جانب الموظفــين للمفاجأة بإعلان الحيازة. وينبغــي أن تتضمن خطط الاتصال توزيع الرســائل شــخصيًا (Deetz Et Al., 2000), وإجراء مباحثــات صريحة حول تحديات الاندمــاج (Mirvis, Maraks - 2000)) وإجراء حوار ذي اتجاهين ليســمح للموظفين التعبــير عن اهتمامهم وأفكارهم، والتعرف عــلى الشركة المالكة للتخفيف من الانتقال للهوية الثقافية والتنظيمية الجديدة.

٢- مرحلة الضم أو الاندماج وما بعد التعاقد: ما إن يتم الإعلان عن الضم أو الاندماج أو الحيازة وأنه بإمكان موظفي المنظمتين (المندمجتين) البدء في مناقشة الاندماج في العلن فإن بإمكانهم الاستكشــاف الأكثر في الخصائص الثقافية في كلتا المنظمتين، وتطوير ما يطلق عليه Trompenaars "تحليل الفجوة الثقافية" Prud Homme, (2004) . ويمكن لفريق الاندماج أن يكون نقطة الارتكاز لهذا المجهود.

وإن كثــيراً من الكتاب يوصون أن الاندماج الفعال يكون من مســؤولية فريق الدمج الذي يتكون من التنفيذيين والمديرين والموظفين من كلتا الشركتين. وستكون وظيفة فريق الدمــج هي معالجة القرارات والأعمال اليومية المطلوبــة لجمع كلتا المنظمتين بفاعلية، وإنه ينبغي أن تكون إدارته من قبل قائد يلقى الاحترام وبإمكانه حل الصراعات بين فرق الاندمــاج الفرعية. ويقترح تيتن بــوم (1999) Tetenbaum أيضًا أن فريق الدمج ينبغي أن يكون لديه قائد ثقافي ذو مهارات قوية ومستوى عالٍ من المعرفة بالثقافة التنظيمية.

هــذا وينبغي أن يكون مســتوى أو نــوع التعدد أو التبادل الثقــافي موضوعًا واضحا في الحوار مهما كانت مناقشــته صعبة من قبل الفريق. ويكتب كل من مالك زاده ونهافندي Nahavandi وMalekzadeh (١٩٩٣) أربعــة ســيناريوهات في جانــب التعدد أو التبادل الثقافي. وهي:

- الاســتيعاب. ويحــدث هذا حين تتخلى الشركــة المالكة الجديدة عن ممارســاتها الثقافية وتتبنى تلك التي لدى الشركة المملوكة.
- الدمج. إن كلًا من الشركة المملوكة أو التي ســتكون مملوكة كلتاهما تحتفظ وتتخلى عن جوانب من هوياتهم الثقافية، وربما يشتركان في عناصر ثقافية بينهما.
- الانفصال. تحتفظ الشركة المملوكة بمعظم خصائصها الثقافية وكثيراً ما تســتمر كقسم أو كجزء متفرد من الشركة المالكة.
- التخلي عن الثقافة. تقوم الشركة المملوكة بالتخلي عن خصائصها الثقافية لكنها غير راغبة لتبنــي الخصائص التي لدى الشركة المالكة وإن ذلــك عادةً ما يؤدي إلى التصفية النهائية للمنظمة القديمة (المملوكة حاليًا).

هذا ويشـير مالك زاده ونهافنـدي Nahavandi&Malekzadeh أنـه في حالة حيازة الثقافات الأقوى فإن الاندماج والانفصال هما أكثر إستراتيجية فعالة، لكن استيعاب الثقافة أو التخلي عنها من المحتمل أن يكون ذلك أكثر نجاحًا في حالة استيعاب ثقافة ضعيفة. وإنه كثـيرًا ما تدَّعي فرق الاندماج أنهـم يعملون على توحيد ثقافي انطلاقًا من احترامهم للشركة المسـتهدفة، في حين أن أعمالهم تشير إلى إسـتراتيجية استيعاب ثقافي. وإضافة إلى ذلك، قد لا يكـون موظفو الشركة المسـتهدفة غير راغبين في التخلي عن ثقافتهم السـابقة، ومن غير المهـم كيف أن فريق الدمـج يريدهم أن يفعلوا ذلك (أي التخلي عـن ثقافتهم القديمة). ويكتب كارترايت كوبرCooper Cartwrigth أن كثيرًا من الاندماجات والحيازات تفشـل وتطور غالبًا مشـكلات يمكن اجتنابها منذ البداية، بسبب أن أحد الأطراف لا يميز أو يقاسم / يشـارك، أو يقبـل مفهوم الطرف الآخر في شروط التـزاوج أي الاندماج (P.65) وأن نتائج أمينة واتصالات حول سـيناريو التبادل أو التعدد الثقافي عوامل تساعد فريق الاندماج على اتخاذ قرارات اندماج مناسـبة وتساعد أيضًا الفريق للمحافظة على المصداقية مع الموظفين في كلتا المنظمتين.

٣. ما بعد الاندماج: بمجرد أن يتم دمج المنظمتين قانونًا فإن إجراء عاديًّا يتخذ لحل فريق الدمج بهدوء، ويعلن توحيد المنظمتين، ويسـأل الأعضاء الرجوع إلى وظائفهم السابقة. وكما يلاحـظ بونو (2003) Buono "أن فريق تخطيط ما قبل الدمج يتم تسريحه في وقت مبكر هذا" "وأن كثيرًا جدًا من المنظمات تسـتمر في التعامل مـع عملية الدمج والحيازة كتمرين في إعادة هندسـة العمليات (الهندرة)... أكثر من مجموعة أحداث فوضوية تؤثر سريعًا على حياة الأفراد ومسـتقبلهم الوظيفي (أو تطلعاتهم مسـتقبلاً)"(P.91). وقد يعود ذلك إلى أن كثـيرًا من المراقبين يلاحظون أن التخطيط لاندماج طويل المدى يُحتمل أن ينتج عنه غموض وارتباك لفترة طويلة. هذا لسـوء الحظ، وعلى كل حال، بسبب أن ذلك هو البداية للتوحيد الثقـافي ليعمل بحق، فإن الفرق الجديدة بحاجة إلى الإرشـاد والدعم في نشـاطات تكوين الفريـق والتعلم في كيف يكـون التعاون مع التحديات الثقافية التي سـتكون أمامهم. وأن عمل مثل هذا الدمج قد يستغرق حتى سنتين أو أطول من ذلك، اعتمادًا على حجم وصعوبة الحيـازة، وبدون فريق للدمج يوفر الموارد الاهتمام لنشـاطات الضم / التوحيد والتحديات،

فــإن لــدى الموارد طرقًا قليلة للدعم. ويشــير البحث أن تقلبات القيادة ســوف تزيد بثلاثة أضعاف بعد الحيازة مما يعقد الاستمرارية المطلوبة لحالة مضطربة , Krug, (2009).

وهنالك عدة نشاطات يمكن أن تساعد في جعل عمليات التحول / الانتقال سهلة. مثال ذلك ينبغي أن تستمر الاتصالات بعد تاريخ فاعلية الحيازة لدعم الموظفين في تبني الثقافة الجديدة، ويستمرون في تقديم المعرفة حول رؤيةالمنظمة والإستراتيجيات والأهداف.

ويتطلب دمج ثقافتين بنجاح انتباهًا كبيرًا وموارد مخصصة له. وإن التحليل الثقافي لكل من الشركتين – المالكة والمملوكة – في المراحل الأولى من الدمج يمكن أن يوفر معلومات قيمة عــن الموضوعات في الدمج والتي يمكــن أن تكون محل نزاع وأكثر تحدياً. وإنه من المحتمل وبصرف النظر عن إســتراتيجية التعدد الثقافي، وبسبب أن هنالك الكثير جدًا من الخصائص الثقافيــة لأي منظمة (وأيضًا مثــل الآلاف من الثقافات الفرعية) فإن الصراع الثقافي يُحتمل أنــه لا يمكن تجنبه. وإنه بالإمكان، على كل حــال، أن يتم التكيف مع أبعاد درجات الفرق الثقــافي، بحيــث إن الصراعات الممكنة الحدوث يمكن إدراكها بشــكل أفضل، وأن المديرين والموظفين يمكنهم أن يكونوا على استعداد لما ينبغي أن يفعلوا حين يحدث ذلك.

إنــه يجــب الانتباه، في مرحلة مــا بعد الضم إلى ماذا ينتج عن التوحيد على مســتوى الفريــق والإدارة بالنســبة للمنظمة لكي تحقق القيمة المرجوة من الدمج. وأشــار جالبين وهيرندون Galpin &Herndon (2008) إلى نتائج دراســة حول التنفيذيين من (٢١) من الصناعــات المختلفة والذين خاضوا تجربة الدمج أو الحيازة، وأن حوالي النصف تقريبًا من المســتجيبين (٤٩) في المائة أفادوا أن منظماتهم كانــت بحاجة إلى "دمج إصلاحي"، بمعنى أن لدى شركتي عددًا من العمليات الإنتاجية، والخدمية، ومشــكلات في الأداء نتيجة إدارة جهود دمج M&A بمستوى ضعيف (P.7.). وبحق ونزاهة، يؤكد ماركس وميرفس Marks & Mirvis (1992) أن الانحراف يبدأ بعد الدمج وفي اليوم الذي يعلن فيه كبار التنفيذيين أن الاندمــاج قد اكتمل (P.19). وبعيدًا عن كونه النهاية أنه في اليوم الأول فإن الإجراءات القانونية هي البداية بحق للتحديات المرتقبة في دمج الأفراد، والفرق والإدارات والمنظمات. ويوضح الجدول (١-١٢) قائمة بعدد من المشكلات العامة التي تحدث بعد مرحلة التوحيد أو الدمج. في القسم التالي سوف نستكشف التعدد في حلول تطوير المنظمات والتي يمكن أن تساعد في هذه المستويات الأربعة من الدمج.

تطوير المنظمات في حالات (M&A) الدمج والحيازة والتوحيد[1]:

إن الكمية، والتنوع، والتعقيد في التحديات في حالة طلب الحيازة والتي أوضحها أخصائي تطويــر المنظمات هي مســاوية لمجموعة التنوع في الأخصائيات التي تناســب الحال. وإن بعضًــا من الأخصائيين يفضلون التركيز على المجالات التي تتواءم في الثقافات التنظيمية، في حــين أن آخرين يركــزون فورًا على التحديات في كل حالة فرديــة في التحول. وإن الأخصائي الذي يصر على مدخل واحد إما كفرد أو فريق أو حل كامل المنظمة، فإن هذا الإصرار سوف يؤدي إلى فشــل المدخل في تقدير أهمية تجميع الموظفين في مســتويات وأهداف متعددة. وإن الفريق في حلول تطوير المنظمات في الحيازات بحاجة إلى مزيج من المداخل لاستهداف تنوع التحديات التي تتواجد في تلك المستويات المتعددة.

إن ممارسي تطوير المنظمات في المراحل الأولية للاتحاد، ينبغي أن يقوموا بعمل تقويمات للمنظمة ومسوحات استطلاعية (تحسسية) مثل أدوات التجميع للمساعدة في التعرف على مصادر النزاع وتحديد أولويات هذه الحلول.

وينبغي أن توجه الأسئلة لمعالجة علامات المشكلة المحتملة في كل من المستويات التالية المســتهدفة لتمكين الأخصائي والعميل لاختيار حلول مناســبة ومفضلــة تلائم الاحتياجات المحددة للمنظمة. بيرد وزونجيا (2006) Beard &Zuniga كمثال، يشرحان تطويرًا لتقويم الثقافة لفريق الدمج إرشادات حول الحلول الأكثر مواءمة.

١- يوجــد إصدار تفصيلي لهذا القســم من تأليــف Anderson,D.L.(2012) بعنــوان "حلول تطوير المنظمات وأربعة أهداف ما بعد الحيازة والاندماج" Practitioner, 44(3), 19–24.

الجدول (١-١٢) مشكلات عامة في حالات الاندماج في أربعة مستويات

الاندماج على مستوى الفرد	الاندماج على مستوى الفريق	الاندماج عبر الفريق والإدارة	الاندماج على كامل المنظمة
• يقـضي الموظفون وقتًا طويلًا في الحصول على المعلومات ويستعدون. • يفتقر الموظفون للحوافز والعمل، يترجمون لزيادة في الدوران الوظيفي، والغياب وإنتاجية متدنية. • يرغب الموظفون في العودة إلى الطرق "القديمة" أو يفشلون في التكيف مع العمليات الجديدة والأدوات والنظم.	• الموظفون من الشركة المملوكة يفتقرون لفهم أهداف الفريق، والغرض منه، والعمليات. • الموظفون لا يدركون أو يقبلون بالأدوار الجديدة. • قانون الفريق غير واضح. • توجد دوائر طويلة في صنع القرار وكذا اجتماعات غير مجدية وكذلك نظم الاتصالات.	• الفرق المكونة حديثًا تعمل في هدف هجين ويفتقر لما هو مطلوب أو عمل مكرر. • يوجد ارتباك حول أي الفريق يكلف بأي من المهام. • الموظفون لا يدركون بوضوح الإستراتيجية، وهناك قبول قليل للإستراتيجية.	• توجد شبكة مغلقة، وفشل في إجراء تغييرات عبر الزمن، وعدم مقدرة للوعي بالفرص التنافسية. • لا تزال توجد شركتان.

الهدف١: الاندماج على مستوى الفرد:

وتكرارًا خلال العشرين سنة الماضية من البحث فإن نشاط (M&A) الدمج والحيازة والتوحيد تمت ملاحظته بسـبب الضغط النفسي الكبـير الذي يوقعه على الموظفين، وتم شرحه بأشـكال مختلفة كفقدان للإدراك، والغضب، والقلق، وعدم التأكد، والحزن. وإن الأفراد الذين يعانون من هذه العواطف يحتمل أن يُظهروا نزاعًا متزايدًا وتحفيزًا متدنياً، ومرضًا، عقليًا وجسـمانيًا كبيراً، في حين أن ذلك بالنسبة للمنظمة يترجم إلى غياب، وترك للعمل، وإنتاجية ضعيفة، وذلك ضمن مخرجات أخرى (Cartwright & Cooper 1993 & Seo & Hill 2005).

وإنــه في الفــترة الأولى في عملية الحيازة فإن الاهتمامات كانت من الطبيعي شــخصية للغايــة "إن ردة الفعــل الأولى من الأفــراد للاندماج هو التفكير في مصالحهم الشــخصية. ويكونــون مشــغولين بما تعنيه الصفقــة لوظائفهم، ومعيشــتهم، ومســتقبلهم الوظيفي (Marks & Mirvis، 1992 P.20)، وبمجرد أن يتم تثبيت المســتمرين منهم، في مســتوى مماثل أساسي، فإن تحركات الوظيفة تصبح ذات أهمية. وإن التقنية والتسهيلات والهواتف والشارات واللافتات، وبطاقات العمل جميعها لديها الإمكانية في إحداث ارتباك بسهولة في الإنتاجية إن لم تعالج هذه المســائل بدقة وبسرعة. وإن السياسة ومسائل الإجراءات آلتي كانت ســابقًا أمرًا روتينيًا ولاصقة بالأرض (ومســتقرة) في الإجابة أصبحت الآن تســتهلك الوقت ومشــتتة يصعب التعامل معها. وهكذا، فإن وقت وانتبــاه الموظفين يتوجه بعيدًا عن نشــاطات العمل اليومي في حل المشــكلات الأساسية للاســتعداد لمقابلة الاحتياجات الأساسية وإيجاد أجوبة لمسائلهم الإجرائية. وإن الأكثر خطورة للاندماج، على كل حال هو الميل الطبيعي من جانب الموظفين للاستجابة لفقدان المعلومات وذلك بالرجوع إلى الطرق العاديــة، والعمليات القديمة، والأدوات والنظم القديمة، وإنه في هذا الخصوص فإن حاجزًا بديهيًا جدًا لاندماج الفرد هو المعالجة الضعيفة للنشــاطات التي على الســطح والتدريب التعريفي.

الحلول لاندماج الفرد:

"إن التركيز على الفرد فيما ســبق في عملية الاجتهاد المستحقة يمكن أن تؤدي إلى مزايا مهمــة وطويلة الأجل" كتــب ذلك تيم مريفيلــد(Tim Merrifield, 2006, P.11) وهو يســترجع خبراته مع البحث والتطوير في اندماج المواهب في سيســكو Cisco. كما أن سيو وهيل (2005) Hill & Seo تعرفا على عدد مما يماثل - الوصفات الطبية - تساعد الأفراد في التعامل مع ضغوط الانتقال الفردي، بما في ذلك النصح والدعم الاجتماعي وجهود عدم الارتباط أو اجتماعات الحزن، حيث يمكن للأفراد مشــاركة العواطف بعدم التأكد والقلق مــع آخرين يخوضون تجربة عواطف مماثلة، كذلك الاتصالات ذات الاتجاهين مع القادة. ليــس كل اتصال مفيدًا، عــلى كل حال وتحديداً، إنه في إحدى دراســات كفاية المعلومات خلال الاندماج، وجد الباحثون أن دورات الاتصال رفعت من مستوى الرضا الوظيفي فقط

مع أنه تم تصميم دورات الاتصال بعناية، لتتناول أمورًا تهم الموظفين وكانوا حقيقة قلقين بشأنها (مثل كيف يتم صنع القرار وما هي الجوانب التي سوف تتغير في وظائفهم) (Zhu, May, & Rosenfeld, 2004).

هذا وإن الأساليب الجماعية الاجتماعية (مثل التي تحدث في حالة الدورات التأهيلية والتدريب التعريفي للموظف المستجد، والتدريب التوجيهي للمدير الجديد)، والتي يشارك فيها الموظفون مع المديرين في تعلم جماعي، والتي منذ شأنها توفير فرص للتأقلم مع الزملاء. إن مثل هذه النشاطات تم تقديمها لزيادة الاندماج/ التأقلم (مثل زيادة في الارتباط بالوظيفة والمنظمة) كما أنها تخفض من ترك العمل بين المستجدين (كما ظهر في دراسة واحدة على الأقل (Allen.2006)، برغم أن هذه الدراسة لم تركز على اكتمال الحيازة تحديداً.

الهدف٢: توحيد / اندماج الفريق:

إنه لدى تكوين الفرق بعد الحيازة، فإن على المدراء وأعضاء الفريق"مواجهة نتائج قرارات ذات مستوى عالٍ حول العمل – وحدة القوانين والهياكل، والنظم" (Marks & Mirvis, 1992, P.21). وإن الموظفين المستجدين الذين تم استقطابهم قد لا يفهمون الغرض، والهدف، أو توجه الفريق الجديد. أو دورهم في ذلك (التوجه). إن قانون الفريق أو رسالته قد تكون تغيرت بسبب الحيازة أيضًا وحتى أعضاء الفريق الموجود (قبل الحيازة) من المحتمل أن تكون لديهم أسئلة حول مسؤولياتهم وكيف سيكون وضع أعضاء الفريق الجديد في التواؤم مع الأدوار والعمليات القائمة. هذا وإن النتيجة قد تكون سلسلة طويلة وغير منتجة من تجربة الصواب والخطأ حيث يتصارع أعضاء الفريق لتقرير من يصنع أي قرارات، ويترك أمورًا مهمة، وتكرار العمل من غير ضرورة بين أعضاء الفريق والذين لا يفهمون أو يحترمون أدوار بعضهم الآخر أو مسؤولياتهم أو ينشغلون في نماذج اتصال غير ذات فاعلية.

وعلى كل حال فإن المديرين غالبًا ما يفشلون في التمييز حتى في التحولات الصغيرة نسبيًا في عضوية الفريق فقط واحد أو قليل من الأعضاء يلتحقون، أو يتركون الفريق، إنهم يغيرون ديناميكية الفريق، حيث إن الأعضاء يتساءلون ماذا سوف يحدث للعمل الذي كان يقوم به

أحد الذين غادروا أو كانوا يقومون به، أو أي دور سوف يقوم به العضو أو الأعضاء الجدد. هــذا وإن المديريــن وهم ربما تحت ضغوط قيامهم بعمل الفريــق يميلون إلى زج الأعضاء الجــدد داخل الفريــق، ويتوقعون منهم أن يلتقطوا / يتفهمــوا (العمل) مع مرور الوقت. وحيــث إن كلًا من أعضاء الفريق الجدد والقدامى يعملون عبر مراحل (Bridges- 1980) تقليدية في النهايات والبدايات الجديدة (حسبما ناقشنا ذلك في الفصل العاشر)، وفشلهم في توجيه عناية واعية للانتقال، إن ذلك سوف يضعف من سرعة عملية توحد الفريق.

الحلول في توحيد / اندماج الفريق:

سبق أن ناقشنا عددًا من حلول الفريق في الفصل الحادي عشر، لذلك ليس هناك حاجة لتكــرار كل ذلــك هنا. إلا أنه في حالة الحيازة قد يكون أكــثر أهمية إدارة حلول الفريق في وقــت مبكــر من عمر الفريق من أجــل توضيح التغييرات في عضويــة الفريق، والأهداف، والأغراض، والأدوار، والتوجهات حول مبادئ الفريق مثل الاجتماعات، صنع القرار، القيادة، والاتصــالات. وأن هناك حلًا واحدًا بالذات، وهــو قيام الفريق بالبدء بالعمل أو اجتماعات التنقــلات التــي يمكن أن تكون ذات فاعليــة في حالات الحيازة بحيث تبــدأ الفرق بسرعة ويكون بإمكانها زيادة تعرف الموظفين لفرقهم الجديدة.

الهدف (٣): الاندماج عبر الفريق والإدارة:

تؤكد البحوث المعاصرة أن المجموعة التي استمرت مع بعضها لفترة طويلة، عندما تشعر بأنها تفقد العاطفة الأكبر للهوية التاريخية، فإن ذلك ســيؤدي إلى حدوث المقاومة الأعظم للدمــج أو الحيــازة، كما يؤدي أيضًا أن يعمــل الأعضاء بهمة أكبر لحماية الهوية الســابقة والمحافظة عليها (Jetten & Hutchison, 2011). وإنه من المشــوق، أن المشاركين في تلك الدراسة شعروا بمقاومة أقل حين سُمح لهم بالاحتفاظ بأسماء مجموعاتهم فيما قبل الدمج. وبالمثــل، فإن لونــان ووكالمن (Colman & Lunnan, 2011) وجــدا أن الانتماء في الهوية القوية مع الشركة الســابقة يزيد من مقاومة الموظفين للعمليات والمداخل الجديدة والتي ســوف يشــاهدون الكثير منها باعتبارها معايير فرعية. وإن هــذه النتائج تقلل من أهمية نظريــة الهوية الاجتماعية (Taifel, Turner, 1985) التــي تقترح أن جزءًا كبيرًا من هويتنا تطورت وتشكلت بالمجموعات الاجتماعية التي ننتمي إليها.

إن الفوائد الواقعية من هذه الهوية، بالطبع أن أعضاء الفريق الذين يتمسكون بالشعور القــوي بهويــة الفريق إنهم أكثر احتــمالاً أن يعملوا مع الزملاء أعضــاء الفريق في تحقيق أهداف الفريق ولتحقيق مخرجات مشتركة. وعلى كل حال، فإنه في حالة الدمج أو الحيازة، فــإن ذات الشــعور في هويــة المجموعة داخليًا يمكــن أن يكون له نتائــج " قبلية "، حيث الــصراع يجــري بين أعضاء الفرق داخــل المنظمة متجاوزًا التعاون فيــما بينهم. وقد لاحظ مكجي وكوبر(2005) Mcgee-Cooper أنه في حالة الحيازة " أن المستجدين والقدامى من الموظفــين يواجهــون بعضهم الآخر وأن الشركة تعامل الجدد أنهــم أجانب " وخطر"... كما يحدث في حالة القبيلة التي تضع الحواجز حماية من الأفكار الجديدة والفروقات الثقافية" (P.14). وإن كثــيراً مــن البحث يرجع هذه الخصائص في النزاعــات بين الفرق الداخلية إلى الفروقــات الثقافيــة، والتي تميل إلى تنامي عواطف الكراهيــة في مواقف تتطلب المواجهة المباشرة وأن ذلك قد يشمل حلقة غير طيبة. (Bijlsma-Frankema, 2001, P. 194). وأنه بدلاً من العمل بتعاون في المنظمة الجديدة فإن الفرِق والوظائف (أي الإدارات) تنظر الآن إلى نفسها بنوع من الشفقة نحو بعضها الآخر وفي ظل منافسة بينها، وهي ظاهرة قد تصبح أكثر انتشــارًا حين تقوم المنظمة بالهيكلة للشركة المملوكة كوحدة مستقلة بذاتها أو اختيار المحافظــة على الشركة التي تمت حيازتها واســتمرار هيكلتها الإدارية القديمة داخل الشركة الجديــدة. إن إضافة وظائف جديدة، تُضم إلى الهيكل قبــل الحيازة (مثال لذلك مجموعة هندســية لمنتج جديد) يُحتمل أن يُوجد الآن ارتباكًا حول ما هي مهام الإدارة التي تخصها، وكيف تتعارض في القوانين، وأين تتقاطع المهام، والفوائد أين تحدث، وأين موقع السلطات في صنع القرار أو كيف يتم تقاسم المعلومة بين الأقسام.

وإضافــة لذلك، إن قادة المنظمة الجديدة يجب أن يعكســوا مفهومًا مشــتركًا والتزامًا مشتركًا نحو الإســتراتيجيات، والخطط، والأهداف بالمنظمة المدمجة. وإن ذلك يُلقي الضوء على أهمية العلاقات بين القيادات ومجموعة الإدارة، حيث إن هذه القضايا يمكن تقاسمها ومناقشــتها بشكل علني، ويتم كذلك اتخاذ القرار فيها. وإنه بالنسبة لمدير الشركة التي تم امتلاكها فإن التحديات تتواجد في الاتصال مع القســم حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات عــن عمليــات الانتقال من الوضع القديــم إلى الجديد. وقد التفتت إحدى الدراســات إلى ظاهــرة أن المديرين الذيــن بالشركة المملوكة يواجهــون دورًا متناقضًا وهم يحافظون فيه

على العمليات القديمة، والشـبكات، والعلاقات، لكــن في ذات الوقت يتكيفون ويفاوضون في تلــك الموضوعــات في محتــوى جديــد (Chreim & Tafagh, 2012). ولقد وجد كريم وتافــاج Chreim &Tafagh أن عامــلاً حرجًــا في نجاح دمج الحيازة لهــؤلاء المديرين هو جــودة العلاقات بين المديريــن في الشركة المملوكة وتلك المالكة. وإنه في حالة الدمج، يكون للمديريــن تفاعلات إيجابية متكــررة وبناءة، في حين أن الاندماجــات غير الناجحة تميزت بعلاقات المدير الجديد – والقديم والتي أظهرت إما عدم مبالاة أو تفاعلات ضد الإنتاجية.

حلول عبر اندماج الفريق والإدارة:

أولاً: إن بإمكان ممارسي تطوير المنظمات مساعدة القادة في إدارة الصراعات بين المجموعة وكذلــك بين الفرق التي لم تُمس والتي كانت متواجدة قبــل الحيازة والفرق التي تم امتلاكها حديثاً. وإن مرآة نشاطات المنظمة (حيث المفاهيم المتماثلة والاختلافات بين المجموعات قد تم تبادلهما بعد تفكير في دورة تسهيلية)، وورش مشتركة لحل المشكلات ومجموعات صغيرة (حيث مجموعة فرعية من الأعضاء من كل مجموعة تفاوض في حلول لمشكلات العمليات)، ويمكنهــا جميعًا أي هذه المجموعات أن تكون ذات فاعلية في زيادة الاتصال بين المجموعات والتخفيف من الحلول القوالب النمطية للفرق الأخرى. ولمســاعدة أعضاء التنظيم التعلم في كيــف يعملون مــع بعضهم بفاعلية أكثر فإن تتنبــوم (1999) Tetenbaum يوصي بتصميم هدف ســام يتطلــب من الموظفين من كلتــا المنظمتين التعاون (كما ناقشــنا ذلك في الفصل الحــادي عــشر). وكما تعرف أن الاتصال بين المجموعة وحــده ليس من المحتمل أن يخفض من الصراعات، لكن يمكنه فعل ذلك - أي الاتصال - حين تقوم الفرق بتطوير ملكية مشــتركة لهدف هم معًا ملتزمون به. وإن قادة المجموعتين يمكنهم الاتفاق على إســتراتيجية مشتركة، يجعلها ميســورة لمــمارسي تطوير المنظمات الذين هــم ماهرون في التخطيط الإســتراتيجي وتحديد الأهداف.

إن نشــاطات تطوير القيادة يمكن أن توفر للقادة والمديرين زيادة في المهارات في إدارة تحديــات الوظائــف الهجين. وإنــه بعــد الحيــازة (2005) Adobes Macromedia فإن التعــاون بــين كل الفريق أصبح حرجًا حيــث إن الشركة التي تم اندماجها ســعت لزيادة مهاراتها القيادية لتنافس في أســواق جديدة. ويســتعرض موريس (2009) Morris تطوير

تجربة القيادة في Adobe حيث حددت للقادة توقعات لما قبل وما بعد الحيازة سـعيًا مع مجموعـة عامة من خصائص وقيم القيـادة. إن دورات تطوير القيادة بما في ذلك التكليف بنظام الزمالة (Buddy) للمديرين في كل من الشركة المالكة والمملوكة والحال كذلك يمكنها توفير فرص لزيادة الشبكات والاتصال الإداري.

الهدف ٤: الاندماج على كامل المنظمة:

في حالـة الخيارات الضخمة، وقبـل أن يتم الضم قانونًا فإنه أمـر عادي للقادة وفريق الانتقال تقرير كيـف تتم عمليات ضم المنظمتين عملياً. وينطوي ذلك على مجموعة أولية من القرارات حول كيف يتم دمج العمليات ومن هم الموظفون الذين سيتم الاحتفاظ بهم ومـن لن يُحتفـظ بهم، كيف تتم هيكلة العلاقات في الإبـلاغ والإفادة وغير ذلك كثير. وقد لاحـظ باركما وشـيجفن Barkema &Schijven (2008) أن هذه المرحلة بالذات تتطلب صنع قرارات أكثر مما قد تسـتطيع المنظمة عمله. لذلك فـإن بعض القرارات يتم اتخاذها سريعًا على أسـاس عملي (مثال لذلك " أننا فقط سـوف نترك دون مساس صيانة المنتج في المنظمتين المختلفتين").

وإنـه في مرحلـة الاندماج وحين تتزايـد مقدرة المنظمـة للتعامل مع هـذه القضايا، فإن معلومـات جديدة تظهر عادة في الضوء مما يُقدم بيانات أكـثر لصناعة للقرارات الفعالة. (إن الحل بين المنظمتين في صيانة المنتج يصبح الآن أكثر ظهورًا). وإن هذا البحث يقترح أن المراجعة / المتابعة المسـتمرة والتعديل الذي يجري بعد اكتمال الدمج، يعتبر مقدرة رئيسـية في تحقيق دمج أو حيازة ناجحتين. وحقًا إن باركما وشـيجفن (2008) Barkema &Schijvenلاحظا أن "المالكـين غير قادرين بالتحديد على دمج الحيازات إلى الأمثـل للمرة الأولى حينذاك (P.702)، وإن إعادة الهيكلة تلعب دورًا مهمًا في التحقق تمامًا من مقدرة حيازات الشركة" (P.715). ومن المهم جدًا أنهما لاحظا أي الكاتبان – أن قرارات ما بعد الحيازة حول تصميم المنظمة "ليسـت لعبة دفعة واحدة لكنها عملية تمتد أبعد كثيراً" من بداية ظهور الاندماج. (P.715) وإنه خلال عمليـة الدمج قد يتـم التعرف على مقدرات جديدة أو فرص جديـدة مما يتطلب من القادة إعادة التفكير في القرارات السابقة حول تصميم المنظمة للتأكد بحق من فوائد الحيازة.

حلول لتوحيد المنظمة بالكامل:

إن عمــل تصميــم المنظمة في بدايات العملية وفي الســنوات التاليــة للحيازة أمر مهم. ويكتب جاسنكي Jasinski (2010) حول تصميم منظمة (Metlife) وعملية الحيازة، يجادل في ذلك بقوله: "إن تصميم المنظمة السليم عبر تطبيقه على كامل المنظمة من بداية عملية الحيازة عبر التطبيق، يمكن أن يكون وســيطًا فعالاً للتأكد أن الهيكل، والعملية، والحاكمية، والقياسات والأفراد أنه قد تم ترتيبهم ووصلهم بأقصى درجة لتحقيق الإستراتيجية للمنظمات الجديــدة الموحــدة" (P.6). ولدعم نتائج البحث أعلاه في عملية Metlife إن أقصى نشــاط "عملية تصميم المنظمة خلال تخطيط اندماج (Msa) خمد هذا الاندماج، ثم يبرز فيما بعد حيث الآثار ذات المدى الطويل للتصميم ثم ملاحظاتهم ثم يشار بعد ذلك إلى التعديلات" (P.9).

وإنه حيث تهدأ تحديات الاندماج اليومية وذلك في الشــهور الأولى التي تلي الحيازة فإن القادة من المحتمل أن يســألوا كمثال " أين فشــلنا في النظــر في قيمة هذه الحيازة "؟ " مــا الإمكانية الباقية التي لم نتطرق إليها؟ ما هي الخطوة المحتملة التالية ســتكون في تحولنــا "؟ إن هذه الأســئلة العريضــة من المحتمل أن تدفعهــم إلى إعادة التفكير في الإســتراتيجية، وهياكل الإفادة، والعمليــات، وأكثر من ذلك. إن ممارسي تطوير المنظمات يمكن لهم العمل مع القادة لمســاعدتهم في الأســئلة الخاصــة بتصميم المنظمة وذلك في عملية قد تم تصميمها. وأن أسئلة حول المستقبل ورؤية المنظمة يمكن أن تتضمن فوائد حلول المشــاركة في المجموعات الكبيرة التي يمكن أن تُشغل الموظفين من كلتا المنظمتين المالكة والمملوكة.

إن الجــدول (٢-١٢) يلخص فقــط بعضًا من الحلول التي ورد ذكرها في هذا القســم وهذا ليس بأي طريقة هو الكشف المتكامل بنوعيات المشكلات التي يمكن أن تحدث في هذه المستويات، أو أنها كشف متكامل لحلول تطوير المنظمات التي يمكن أن يستخدمها ممارســو تطوير المنظمات لمعالجتها -أي الحلول - وبسبب تعقيدات الاندماج والحيازات فإنــه بإمكان ممارسي تطويــر المنظمات إضافة قيمة قصوى لمرحلــة توحيد الاندماجات والحيــازات وذلك عبر مداخل متنوعة تعالج أهدافًا متعددة مع المحافظة على الانتباه في ذات الوقت إلى تطوير الأفراد، والفرق والإدارات والمنظمة ككل بما يتضمن بوضوح تكوين

فريق تطوير المنظمات مشترك يتكون من الأخصائيين في كل من المنظمة المالكة والمملوكة، وذلــك بغرض التعاون. وإن ممارســين ذوي خبرة في كل مــن المنظمتين وفي مجال الهدف يمكنهم بتكتل القوى تطوير إســتراتيجية شــاملة لما بعد الدمج. وإن لهذا المنطق الفائدة بجعــل فريق الأخصائيين في مكان العملاء الذين يعملون لدعم (تكوين فريق، والتفاوض حــول الأدوار والعمليــات، ومراجعة الخلافات الثقافية، والتعــاون عبر كل المنظمة)، مما يسمح للممارسين خوض التجربة في مواجهة تحديات مماثلة لما لدى عملائهم.

الجدول (٢-١٢) حلول تطوير المنظمات التي تعالج مشكلات عامة في الاندماج / الدمج

	اندماج الفرد	اندماج الفريق	اندماج عبر الفريق والإدارة	اندماج المنظمة
الهدف	موظفو المساندة من خلال خطط الحيازة والاحتياجات الأساس، وتطوير وارتباط الموظفين	تكوين فرق ذات إنتاجية	طور تفاعلات تعاون بين القادة والفرق.	قم بإزالة الحواجز واعمل على تنمية إمكانيات المستقبل.
الحلول	• دورات في الصعود. • التدريب التوجيهي للموظفين الجدد. • التدريب التوجيهي للمديرين الجدد. • دورات ذات اتجاهين في الاتصال.	• بدء الفريق في الاجتماعات. • تطوير المدير للرعاية على. تحولات الفريق.	• حلول ما بين المجموعة / والفريق. • التخطيط الإستراتيجي ووضع الهدف جماعياً. • تطوير أهداف سامية جداً. • تطوير القيادة لترقية الشبكات فيما بين الوظائف / الإدارات والقيم المشتركة.	• تصميم التنظيم. • حلول مجموعة كبيرة.

حلول تطوير المنظمات الأحادية:

لعلــك تذكر أننــا في الفصل الخامس اســتعرضنا مدخلًا لتطويــر المنظمات يحمل معه مختلــف الفرضيات الضمنية والأساســيات الفلســفية (النظرية) وذلك مــن خلال تطوير المنظمات التقليدي. وحســبما يحتمل أن تتوقع فإن حلول تطوير المنظمات الحوارية تبدو مختلفــة عن، وإنها بنســق مختلف من حلــول تطوير المنظمات التقليديــة. وأنه في حالة حوار تطوير المنظمات فإن التفاعل والمحادثة لهما الأسبقية، وإن المشاركين يُمنحون الملكية والمســؤولية ليجيئوا بالقضايا والموضوعــات ذات اهتمام لمعظمهم. وإنه في معظم حوارات حلول تطوير المنظمات فإن أخصائي تســهيل المهمة والعميل قد لا يعرفان بعد الموضوعات التي سوف تبرز خلال الحوار، مما يجعلها أقل هيكلة أو تخطيطا مقارنة بحلول أخرى. وفي النهاية كما قال بوش (2013) Bushe في حوار تطوير المنظمات.

إن تصميم عملية التغيير لديها ضمان لأمرين رئيسيين:

١- الناس الذين ســوف تجسد فيهم في نهاية المطاف وتشــارك في تنفيذ التغييرات جنبًا إلى جنب مع القادة وأصحاب المصلحة الآخرين.

٢- تحديــد ذات الأعضاء بشــكل فــردي وفي مجموعات لتحديد من يريد أخذ مســؤولية التغييرات.

إن شــكل حل حوار تطوير المنظمات مصمم لإيجاد هذه الظروف. ونحن هنا ســوف نعالــج دور الأخصــائي في حوار تطوير المنظمات ومشــاركة في الأمثلــة لحلول حوار تطوير المنظمات، ونناقش كيف أن الأخصائيين يدخلون بنجاح ممارسات حوار تطوير المنظمات.

دور ممارس تطوير المنظمات في حلول حوار تطوير المنظمات:

إن فرقًــا واحــدًا مهمًا في حوار تطويــر المنظمات وفي تحليل تطويــر المنظمات هو في دور الأخصائي. وكما تعرف فإن الأخصائي يقوم بدور رئيسي في تحليل تطوير المنظمات وذلك في جمع المعلومات حول النظام. وإنه في حالة حوار تطوير المنظمات فإن هذا الدور يأخذ منظورًا مختلفًا حيث إن دور المستشــار يركز أكثر على قيامه بدور "أخصائي تســهيل المهمة للأحداث ومنشئ الحاوية التي بداخلها يشغلون أنفسهم بنظم العميل بدلًا من أن يكونوا الممثل الأول في التحليل

والحل وتسهيل التفاعل الشخصي والجماعي (Bushe & Marshak, 2009, P. 358)، وقد شرح بعضهم في الكتاب هذا الدور "كمخطط ومصمم" للأحداث الذي مسؤوليته تقارب تلك في عقد اجتماع أو استضافة" (Bushe 2013 ,Pp. 15-16)وإيجاد الظروف الصحية لمجتمع بمشاركين منشغلين للوصول إلى تفسيراتهم وتنظيم مخرجاتهم. كما لاحظ مارشك وهيروس Marshak& Heraueous (2005) أنه في مدخل حواري لتطوير المنظمات فإن أخصائي تسهيل المهمة يجب " أن يأخذ توجيهًا منطقيًا نحو ظاهرة التنظيم " ليضع "ملاحظات حول الوقت المخصص للتفسيرات والحلول" (P.75). وإن هذا يعني أحيانًا أن الأجندة، وموضوعات المناقشة، وعملية الاستشارة تنطلق مثل ما هو في "اللحظة" فرصًا للاستشارة (Marshak , 2013B)، حيث يمكن للممارس أن يبين نظمًا تمت ملاحظتها للمحادثة كما أنها تحدث.

وحيث إن أساليب فنية تقليدية في التسهيل قد تشجع المشاركين على التعامل مع الصراعات الإشكالية ويخرجوا بمجموعة نتائج نهائية حول ما هي الإجراءات التي يتخذونها، فإن تسهيل حوار تطوير المنظمات قد يشجع المشاركين للوقوف على النتائج النهائية، لكن بدلًا من ذلك؛ يقومون بطرح الأسئلة التي تشجع التفكير في فرص المستقبل. وتخيل الفرق بين أن توجه الأسئلة " ما الأعمال التي تخفض من الغياب؟ " و" ما ممارسة الأفراد الذين لديهم شعور جيد في العمل؟ " أو " ما نوع القيادة التي تؤدي، وتحافظ، وتطور عادات صحية؟ " (Storch & Ziethen , 2013 , P.26) إن السؤال الصحيح مهم في وضع القاعدة للمحادثة الصحيحة.

وإنه في الأحداث التي التأمت في ممارسة تطوير المنظمات الحواري، عمل الأخصائيين على إيجاد " وقت ومساحة، حيث إن الطرق العادية لإدارة الأعمال كالعادة في التفاعل معطلة بحيث إن مختلف النقاشات يمكن إجراؤها". (Bushe. 2013 , P.15)، وقد تتضمن هذه الأحداث عشرات بل مئات الأفراد، وعليه فإن وظيفة أخصائي تسهيل المهمة هي إيجاد الظروف التي تمكن المجموعة أن يتحدثوا فيها بحرية حول القضايا ووجهات النظر بطريقة تولد الطاقة للعمل. وإن أخصائيي التسهيل يساعدون في انخراط ودعوة الأفراد المناسبين للمشاركة، وبلورة الأسئلة التي سوف توجه النقاشات بطريقة مساعدة، والسعي لإحداث توازن بين هيكل غير متشدد بقدر كافٍ مما يدعو إلى تفسيرات متعددة وواحدة ترشد المجموعة للعمل.

أمثلة لحلول تطوير المنظمات الحوارية:

لقد سبق أن استعرضنا في هذا الكتاب أمثلة لحلول تطوير المنظمات الحوارية: التقصي الــذي يحمل التقديــر والذي تم شرحه في الفصل الحادي عشر، والبحث في المســتقبل، ومؤتمرات البحث والتغيير الإســتراتيجي في الوقت الحقيقي، والتدريب / التجريب الذي ســبق شرحه في هذا الفصل. وإضافة لذلك فإن تقنية مقهــى العالم وتكنولوجيا الفضاء المفتوح World Café and Open Space Technology يســتدل دائمًا بهما كأمثلة في حلول تطوير المنظمات الحوارية. وفيما يلي شرحٌ موجزٌ في كيفية عمل كل منهما:

وورلد كافيه World Café:

وورلــد كافيه World Café عبارة عن حل صُمم لخدمة مجموعات كبيرة مع بعضها في مناقشــة قضايا مهمة بالنســبة لهم، قياسًــا على" فرضية أن الأفراد توجد بداخلهم الحكمة والابتــكار لمواجهة حتــى أصعــب التحديــات".(J. Brown, 2005,P.4) وإن وورلد كافيه World Café تُســتغل لفائدتها المبدأ أنه في منظمات كل يوم، أننا ننظم أنفســنا كلما جئنا بزملاء جدد في النقاشــات، وأفكار للمناقشة، ومشاركة في المعرفة والتفكير بالتحدي ونسأل الأســئلة، ونغري الآخرين. هذا وإن World Café تأخذ بجدية فكرة " أن المنظمة شــبكة متطورة من النقاشات " (J, Brown , 2005, P.11) وإنها تشجع المجموعات أن يرعوا هذه الشبكات وهم يكتشفون قضية عامة مهمة.

ويجلس المشــاركون وهم مــن مجموعات تتكون من عدد قليل مثــل (١٢) إلى المئات يجلســون في طاولات صغيرة تتألف من (٤-٥) فقط، وربمــا تحلى الطاولة بقماش مخصص وزهور (كما هو الحال في المقهى)، وورق للرسم عليه، ولمناقشة مسألة يتركز عليها الاهتمام والذي يوجه نقاشــات المجموعة. وأمثلة لأسئلة يكون عليها تركيز النظر تتضمن: ما الفرص التــي يمكن رؤيتها في هذا الموقــف؟ " ما الفرضيات التي تحتاج إليها لاختبار أو للتحدي في فكرنــا؟ " مــاذا يحدث لإيجاد تغيير في هذه المســألة " إذا كان نجاحنا مضموناً بالكامل، ما هي الخطوات الشجاعة التي يُحتمل أن نختارها؟ " (J. Brown, 2005, P. 173). وإنه بعد محادثة ما بين ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة، قام معظم المشاركين بالتحول إلى طاولات جديدة ليبدؤوا نقاشــات مع أعضاء الطاولة، برغم أن أحد أعضاء الطاولة ســوف يتخلف كمضيف ليشرح

المحادثة الســابقة للمشاركين الجدد. وبعد جولات قليلة، بدأت نماذج للظهور في النقاشات وإن المجموعة الأكبر انعقدت ثانيةً لتشــارك في هذه الاكتشافات وتقوم World Café على تصميم من سبع مبادئ مندمجة (J. Brown, 2005, P. 174):

- ضع المحتوى.
- إيجاد مساحة للضيافة.
- استكشف أسئلة ذات اهتمام وتأثير.
- شجع مساهمات كل شخص.
- تلاحق الأفكار والربط بيت مختلف وجهات النظر.
- انظروا معًا لنماذج وأفكار وأسئلة ذات عمق.
- احصر وشارك في اكتشافات جماعية.

وإنه بانشــغال المشاركين في نقاشات في مسائل مهمة ومضاعفة هذه الأفكار الواردة في النقاشــات عبر التناوب، فإن المشــاركين يقومون ببناء أفكارهم فــوق أفكار بعضهم الآخر، وهــو ما يضع المسرح لأفكار جماعية كي تبرز وأعمالا لتحدث. وتوجد طرق كثيرة للطاولات الفرديــة لتقديم وإقرار أفكارهم حول المشــاركات الجماعية، لكن النقطة المهمة هي أنهم وهم يقومون بذلك يتولد وعي كبير لدى المجموعة.

تقنية الساحة المفتوحة:

إذا كنــت أبدًا في مؤتمر كبير حيث اســتمتعت بالتحدث مع كثــير من الحضور، أو أنك شــاركت في ورشــة عمل حيث القضايا التي تتم مناقشــتها كانت ســاخنة، فإنك قد تكون لاحظت الشــعور العام أن اســتراحات تناول القهوة كانت هي الأكثر إمتاعًا وإنتاجية، وأنها كانــت الجــزء المفيد في التجمع على حجــم كبير. وإن هذه الملاحظة هــي نتاج تكنولوجيا الساحة المفتوح Open Space Technology، تصميم اجتماع يستخدم غالباً حين:

"مجموعــة كبيرة من الأفراد يجب أن يعالجوا مــواد معقدة قابلة للنزاع بطرق إبداعية وإنتاجية. وأنها بالتحديد قوية حين لا يوجد شــخص يعرف الإجابة وأن عدد من المشاركين من الأفراد مطلوب منهم أن يتعاملوا مع الأسئلة المطروحة "(Owen,2008,P.15).

وعلى نقيض ذلك فإن الساحة المفتوحة غير مناسبة لمواقف تم أخذ القرار بشأنها.

إن المشــاركين وهم يجلســون في دائرة يولدون الأفكار لمعالجة مســألة عليها تركيز، أو موضــوع مهم حول التجمع، مثل " ما الفرص أمامنا لتحســين خدماتنا للعميل؟ " أو " ماذا نفعل لإيجاد بيئة أكثر إثارة وســط المدينة في مدينتنا؟ " إن هذه الأفكار كتبت في صحائف ورقيــة وتــم إلصاقها على حائط ليراها كل شــخص، وأن متطوعًا يوافــق على أخذ موضوع ويكَــون مجموعة من الحضور ممــن هم أيضًا مولعون بذلك وعلى اســتعداد لتولي بعض المسؤولية بالعمل فيها. ويتم الإعلان عن الوقت والمكان للموضوع، وأن أي شخص له رغبة ســيكون حاضرًا خلال تلك الفترة في الاجتماع وذلك لمناقشتها، ويجادل في الحلول، ويولد ما يمكن أن يعمل من أعمال. وقد يضمون الموضوع إلى موضوع آخر، ويقسمون الموضوع إلى موضوعات فرعية ويتفقون للالتقاء مرة أخرى، أو تنفض المجموعة ولا يُعمل أي شيء. وإن للحضور ملكية لما يحدث في هذه الفترة.

قــد تفكر أن هذا يبدو قبل تصميم مرن وســلس، وإنه حقًا هذه هي الحالة، حيث إن صلاحيات وفرص المشــاركة أكثر أهمية من أخصائي تســهيل المهمة أو العميل الذي يحتفظ بالرقابــة على التفاعل. وتعمل الســاحة المفتوحة بمجموعة من القيــم يطلق عليها أربعة مبادئ وقانون واحد. وإن هذه المبادئ تذكر كلًا من المشــاركين وخبراء تســهيل المهمة أن المشــاركة التطوعية تزيد من جودة المناقشــات، وأن التقدم يعتمد على أي من المشــاركين مســتعد للظهور، بغــض النظر متى يبدأ الاجتــماع وكم من الوقت يســتغرق. وإن قانون القدمين " The Law Of Two Feet " قُصد به إعطاء كل شــخص حرية التحرك لمناقشــة أخرى حيث يكونون أكثر رغبة، وعاطفة، أو التزاماً.

المبادئ الأربعة في الساحة المفتوحة:

١. إن كل من يأتي فهو الشخص الصحيح.

٢. مهما يحدث فإن ذلك هو الشيء الوحيد الذي كان يمكن أن يحدث.

٣. متى يبدأ فهو الوقت المناسب.

٤. ومتى انتهى فهو النهاية.

القانون الواحد

قانون القدمين

ويرى أوين (1997) Owen أن الساحة المفتوحة هي طريقة "عظام عارية" في التسهيل الـــذي يأخذ في الاعتبار بشـــكل جاد رغبة الأفراد لتنظيم أنفســـهم، وأن أخصائي التســـهيل والعميل والمشـــاركين يجب أن تكون لديهم ثقة في العميل وصولاً إلى النتائج المرجوة. وإنه حـــين تكون الظروف صحيحة فإن أوين (2008) Owen يؤكد قائلًا " إن الأفراد المشـــاركين يجدون أنفسهم مستَحَثِّين ونشطين وعلى استعداد للتحرك للأمام (P. 161).

تطبيق تطوير المنظمات الحواري بنجاح:

أخذًا في الاعتبار الاختلافات الفلســـفية واختلافات في كيفية الإدارة. فإنك قد تتسأل عما إذا كان من الممكن خلط أشـــكال تقليدية من ممارسة تطوير المنظمات مع مدخل حواري. إن بعـــض الكتاب يعتقدون بذلك. ويقترح أوســـويك (2009) Oswick إنه ربما يمكن دمج حوار وتحليل تطوير المنظمات في ارتباط استشاري واحد حيث "تقدم النتائج بشكل مؤقت وصريح بدلًا من مفهوم محدود وإرشـــادي للعمليات التي يتم اكتشـــافها" (P.372) وذلك في عملية تحليلية مشـــتركة ومفتوحة. وإضافة لذلك فإن أوســـويك Oswick يؤكد " إنه قد يكون من الممكن أيضًا اســـتخدامهم بحذر (أي العمليات) كمراحل متتابعة في إطار برامج تطويـــر المنظمات ذات الحجم الكبير والتي هي أكثر طموحـــاً. (P.373) وأن بالإمكان فعل ذلك بالقيام بداءة بتوســـيع نطـــاق حجم الأعمال التي يمكن للمجموعـــة تحملها في حوار مفتوح، لكن حينذاك يتم الإقرار بالفروقات باستخدام مداخل أكثر تقليدًا في التحليل أو حل المشكلات بغرض التضييق أو حصرها إلى مجموعة محدودة من الأعمال.

ويكتب جيلبــين جاكســون Gilpen Jackson (2013) أن تطويــر المنظمات الحواري والتحليلي سلســلة متصلة بدلاً من الخيار بين إحدى ممارستين. وهي - أي الكاتبة – تشرح خليطًا من الارتباط التحليلي والحواري حيث إن استعداد المنظمة للتغيير كان متدنياً، لكن تعقيدات المشروع كانت مرتفعة. وإنه في هذا الوضع فإن البيانات التحليلية قد تم جمعها عــبر عملية أكثر تقليدًا بتطوير مجموعة ابتدائية لنتائــج مؤقتة وغير نهائية، لكن حينذاك فإن البيانات قد تمت مناقشتها في دورات تسهيلية علنية حيث طفت على السطح مفاهيم / وجهات نظر وأحداث متعددة تم التمســك بها من قبل المجموعة بغرض التقرير جماعيًا كيف يتم اتخاذ إجراء حيالها. وتكتب - جيلبين جاكسون Gilpen Jackson إن فن السيطرة على المنطقة الرمادية بين تطوير المنظمات التحليلي والحواري تصبح كيف يستطيع الأخصائي بدرجة جيدة أن يتحرك في هذه السلسلة المتصلة بشكل مناسب للظروف المحيطة (P.62) مستخدمًا في ذلك تطوير المنظمات التحليلي، حيث إن الحقيقة كانت معقدة وغير معروفة لجميــع الأطراف، لكن يمكن اتخاذ مدخل حواري لتســهيل الالتزام بالعمل. وإن بعضًا من هذه الظروف يستلزم وجود الرغبة من القادة التنظيميين للتنازل عن بعض الرقابة المباشرة عــلى المخرجات غير المتوقعة لمجهود حواري، وأنه ربما يمكن تطبيق هذه المداخل تدريجيًا أو بطرق محدودة.

وإضافــة لذلــك فإن بــوش (٢٠١٣) Bushe قد أوضح الشروط اللازمــة للحل "تطوير تنظيمي حواري" ناجح والتي هي موضحة في الجدول (٣-١٢). وأن هذه الشروط تركز على أهميــة العلاقة بين خبــير التغيير المتعهد الذي بإمكانه تطوير الأحداث المناســبة والأوعية الخاصة بها حيث يمكن إجراء النقاشات فيها.

تطوير عبر المنظمة أو داخل المنظمة:

إن ظرفًا خاصًــا في تطوير المنظمات يشرح تطبيق مفاهيم تطوير المنظمات لمواقف تكون فيه عدد من المنظمات تنظم معًا في شــبكة أو علاقات تعاونية لغرض مشــترك) Cummings (1984). ويشار إليهم " نظم عبر المنظمة " أو ما وراء " المنظمات الكبرى " (Brunsson & Ahrne, 2008)، وقــد أكــد العديد من الملاحظين أن هذه الأنواع من العلاقــات تزداد في التردد، إلا أن مجال تطوير المنظمات كان بطيئًا لتفهم التحديات الفريدة

المضمنة في هذه العلاقات (Cummings, 2005 & Clarke, 1984). ويقدّر أرن وبرونسن Arne & Brunson (2008) إنــه يوجــد أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ ما وراء المنظمات في أوروبا وحدها.

الجدول (٣-١٢): الشروط الأساسية لنجاح حلول تطوير المنظمات الحوارية

• متكفل يتمتع بالسلطة ليجند الموارد الضرورية ودعم التغير المنبثق.
• متكفل ذو فاعلية – وخبير في التغيير بينهما علاقات عمل.
• إعادة تصميم المشــكلة/التحدي إلى إمكانية مركزية، وقضية ذات تركيز مستقبلي ذي معنى شخصي لأعضاء المجموعة.
• التعرف/تحديد المجموعة المناسبة لمعالجة المسألة وطريقة لدفعهم للمجيء إلى الحدث/ الأحداث.
• الدعوة لاجتماع أحداث تؤدي إلى / وتستغل صورًا منتجة تثير تفكيرًا جديدًا وتحفز لتقديم مقترحات تغيير تُولّد ذاتيًا من المجموعة.
• موارد فضفاضة تتواجد لدعم التغييرات المنبثقة.
• عمليات للكفلاء للتعقيب وإنارة التغييرات المنبثقة.

المصدر:

Source: Bushe, G. R. (2013). Dialogic:a Theory Of Practice. Practitioner, 45(1), 11–17. Reprinted With Permission.

لقــد حلت عدة منظمات في علاقــات تنظيمية بيئية - ويطلق عليهــا أيضًا " النظم عبر المنظمات" كما يدخلون أيضًا في شبكات تعاونية؛ بغرض تبادل مواردهم أو تجميعها سوياً، أو أنهم قد يقررون العمل سويًا نحو غاية/هدف عام يتفق عليها معاً، أو أنهم ينتجون بالتعاون منتجًــا جديدًا أو خدمــة جديدة. (Alter & Hage,1993,P.2). وقــد يحدث أحيانًا أن نُظم المنظمات المتعددة تقوم لمعالجة مشــكلات وتحديات لا أحد يســتطيع حلها باستقلالية/ أو انفراد، ربما بسبب أن كلًا منهما ليس لديه الموارد لحل المشكلة أو بسبب أن المنظمات تعتمد عــلى بعضها فيما بينها وأنها يجب أن تتعاون لحل المشــكلة (Chrisholm – 2000) وأمثلة

لعلاقات هذه المنظمات المتعددة تتضمن التالي:

- مشروعات مشتركة لمنتجات أو خدمات جديدة.
- اتحاد مالي لتطوير مستويات/معايير الصناعة.
- شبكات الإنتاج.
- الشراكات العامة والخاصة، مثل تلك التي في التعليم أو العناية الصحية.
- التعاون أو شراء الشبكات.
- اتفاقيات تجارية، واتحادات ونقابات.
- أبحاث مشتركة واتحادات للتطوير (مع مؤسسات أخرى).
- اتصالات لكسب اتحادات بغرض الربح وليس للمنظمات التي تسعى للربح.

يُعَدُّ أنواع نظام عبر المنظمات (Ts) يختلف في كيفية أنه منظم. مثال ذلك، إنه في حالة تطوير مشروع مشــترك، فإن منظمتــين أو ثلاثًا قد تجتمع على فترات لتقرير من ســيتولى إحدى المسؤوليات وكيف سيعملون معًا لمقابلة هدف كل منظمة. وربما قد يقوم الشخص بعمل البحث والتطوير في حين يقوم الآخر بالتصنيع. وإنه في مواقف أخرى، كما هو حادث في مؤسسة تجارية أو اتحاد مقاييس الصناعة، قد يكون أيضًا هناك منظمة جديدة تكونت بممثلين من كل من المنظمات المشاركة. (والأمم المتحدة تكون مثالاً لذلك). وكذلك في مواقع أخرى، قد تشــترك المنظمات بالاسم فقط، أو قد يكون لها علاقة اقتصادية مثل ما هو قائم في شبكة المشتريات.

ومثــال لذلك فإن تشــيزلم Chisholm (2008) يشرح نظامًا تــم تطويره في رومانيا في التســعينيات (S1990) بســمي التحالف التعــاوني باليتامى الرومانيــين (Collaborative Alliance For Romanian Orphans).

وإن مئــات المنظــمات من جميع أنحاء العــالم انضموا في اتحاد لتوفــير العون تقديريًا لحوالي (١٤٠,٠٠٠) يتيم تُركوا في مؤسسات حكومية. وإنهم شاركوا في الأهداف لتوفير إعانة الطوارئ وقاموا بتحســين نظام الرعاية الصحية، وإنه في فــترة وجيزة قاموا بتدريب مئات

من المهنيين في المجال الطبي واهتموا بعشرات الآلاف من الأطفال. ويقترح تومبلي وشومان Twombly&Shuman (2010) أن هذه الشــبكات التعاونية لديها الميزة في التحرك، حيث إن كل منظمة مشاركة في الشبكة لديها إمكانيات ليست لدى كل منظمة بمفردها.

إن نظــم عبر المنظمات "تتطور في عملية من ثلاث خطــوات للتعريف بالهوية، والاتفاقية، والمنظمة (Cummings,(1984. وإن كلاً من هذه المراحل تقدم موضوعات اهتمام واضحة:

١- التعرف بالهوية. التركيز هنا على سبب قيام نظام عبر المنظمات (Trans Organizational System (Ts، وأيضًا إيجاد ودعوة الأعضاء الذين لهم مصلحة في المســألة أو لهم اهتمام بالمشــاركة. وإنه بسبب أن كل المجموعات ســوف تنظر للمشــكلة بشكل مختلف، فإنه قد يكون لديهم أفكار حول حجم وأبعاد/ حدود المشكلة، لذلك فإن التعرف على الأعضاء ذوي الصلة وتأسيس المدى/ حجم العلاقة يمكن أن يكون صعباً.

٢- الفعاليــة (المؤتمر). هذه هي المرحلة الثانيــة وتتألف من الدعوة للمدخلات من وجهة نظر مفهوم كل عضو عن المشــكلة، وأهداف الأعضاء والحوافز للانضمام، وتنمية التزام لاتخاذ إجراء لمعالجة المسألة.

٣- المنظمــة. يكتشــف الأعضاء ويتفقون على المســتقبل الذي يرجون رؤيتــه، بما في ذلك الإجــراءات (الأعمال) التــي يمكن أن يوافق كل واحد عليها وصولاً إلى ذلك المســتقبل. لقد قام بعضهم باســتخدام منهجية مؤتمر البحث التي تم شرحها مســبقًا وذلك للقيام بهــذا العمــل (Clarke , 2005, and Trist, 1985). إن المشــاركين يطورون الترتيبات للعمل على الموضوعات مثل أولويات الاتصال، معايير المشــاركة، وصنع القرار، والقيادة والهيكل. مثال ذلك: ما نوعية القرارات والأعمال التي يمكن أن يقوم بها (Ts) نظام عبر المنظمات، وذلك نيابة عن أعضائه، وذلك دون إذن واضح؟.

وإنه من منظور واحد فإن المشــكلات في هذه العلاقات يمكن معالجتها من خلال عدد من الإســتراتيجيات تم شرحها في الفصــل الحادي عشر في حلول المجموعــة الواحدة، مثل نشاطات تكوين الفريق الجيد وحلول بناء الفريق. وعلى كل حال، فإن نظم عبر المنظمات لهــا أيضًا الخصائص الخاصة بها والتي من شــأنها أن تجعل تطبيق حلول تطوير المنظمات التقليدية ذات تحدٍ خاصة وإنها في حالات كثيرة تطلب مدخلاً مختلفاً، مثال لذلك:

١- الهـرم الإداري والهيكل هما مختلفان في نظم عبر المنظمات عن المنظمة النموذجية. وإنه في حالات كثيرة، فإن أعضاء المجموعة يشتركون بوضع متساوٍ بدون علاقات هرمية بينهم، وليس هناك "مدير" في مسـتوى أعلى لحل الخلافات. يجب علىً الأعضاء إدارة نشـاطاتهم الخاصة بهم بأسلوب منضبط ذاتياً. (Chisholm, 2000). ولقد اقترح البعض أن نظم عبر المنظمات دون التنظيـم "بمعنى أنهـا تفتقر للتنظيـم الجيـد" (L.D.Brown, 1984, Cummings, 1980)، مـما يعني أن المشـاركين مرتبطون ببعضهم الآخر بشـكل ضعيف، مع أغراض غير محددة بشـكل واضح، مع سياسـات قليلة أو منعدمة أو دون أي إجراءات رسـمية. وإنه في هذه الحالات فإن إسـتراتيجيات التغيير ينبغـي "أن تزيد تنظيم النظام (L. D. Brown, 1980, P. 190). مثل "زيادة المعايير والقيم المشـتركة، وتصميم الهياكل والأدوار، والتقنيات لخلق القدرة على التنبؤ والانتظام".

٢- علاقات العضوية، هي فريدة مقارنة بمعظم المنظمات الذين نجد جميع موظفيها لهم نفس العلاقات (أو علاقات مماثلة) مع المنظمة. يمكن أن تكون العضوية في نظام عبر المنظمات مسألة تطوعية، كما هو الحال في شبكة للإنتاج التعاوني أو هيئة سياسية عالمية، حيث إنه في هذه الحالة فإن مشـاركة وارتباط جميع الأعضاء مسألة ذات أهمية رئيسية. وإنه أيضًا في مثل هذه الحالات أنه مما يساعد هو معرفة حوافز الأعضاء التي تدفعهم إلى المشاركة وأهداف وغايات الأعضاء كأفراد. إن مختلف الأعضاء لهم مختلف الغايات والرغبات اتجاه النظام، وقد يكون بعضها يتعارض. إن المشاركة أيضًا قد تكون غير تطوعية أو بأمر القانون أو النظام، حيث يكون النزاع أكثر ظهورًا (Cummings, 1984). وإنه في كلتا الحالتين، فإن أعضـاء نظام عبر المنظمات هم أيضًا أعضاء في منظماتهم بوطنهم، وأنهم غالبًا ما يرجعون إليهم أو يحصلون على تصريح رسمي منهم للعمل نيابة عن المنظمة في البلد الأم. وبالتالي، فإن المفاوضات والاتفاقيات غالبًا ما تتضمن عدة جولات من المناقشات. وإن خبراء التغيير الذيـن يتعاملون مع هذه النظم يمكن أن يسـاعدوا في تحديـد عمليات القرار، بحيث إن الأعضاء يكونون أكثر وضوحًا حول ما هي مستويات الاتفاق المطلوبة.

٣- الثقـة والتعاون هما مصـدر اهتمام خاص في نظم عبر المنظـمات (Vangen and Huxham, 2003) وإن القضايا السياسـية من المحتمـل كما أنه بالإمكان أن تكون ذات تكليـف عالٍ. مثال لذلك، قد يقرر المنافسـون أن يتضامنوا تعاونيًا وأن يصلوا

إلى اتفاق حول مقاييس صناعة مشـتركة من أجل طلبات السـوق لها، لكن كل لديه مصلحـة مختلفة في نجاحها. وقد يرتاب أعضـاء في دوافع أعضاء آخرين وفي أجندة خفيـة لاختياراتهم أو المسـاهمات أو الآراء. إن الدعاية لكسـب طـرف أو أطراف والإتجار بالتصويت التجاري، وصراعات السلطة، والتحالفات يمكن تطويرها في هذه النظم عبر عملية دائرية تدريجية من بناء الثقة، مع الدخول في مجازفة، وإدارة عدم التوازن في السلطة والحركية، وتحقيق نجاحات متدرجة متواضعة كأساس لمزيد من الثقـة فيما بعد. لاحظ الكاتبان أنه قد لا يكون من الممكن بناء علاقات ذات درجة عاليـة من الثقة في هذه النظم وأن النظام يجـب أن يتعلم كيف يمارس الإدارة مع هذا الوضع.

وقد لاحظ تومبلي وشومان Shuman & Twombly (2010) أن علاقات هذه الشركات يتم الحفاظ عليها عن طريق دور قيادي أسـموه "مصمم الشـبكة للحركات الجسـمانية" وهو الذي ينظم المشـاركين ويطور ويحافظ على شـبكة العلاقـات. وإنه في حالة التحالف الإسـتراتيجي، كمثـال فالأعضاء الذين يمثلون مختلف المنظمات المشـاركة يمكن أن يقوموا بحمل أدوار مصمم الشبكة للحركات الجسمانية. وإن دور المصمم هو أن يكون مثل رجل الأعمال والاتصال بين الأطراف للتأكد أن أعضاء الشبكة يستمرون في تلقي منفعة من هذه العلاقة. إن مصمم الشبكة للحركات الجسمانية يجب أيضًا:

١- أن يكـون مـن رجال الأعـمال الرواد "الذين يحملـون الرؤية ويتعاملـون بأريحية مع الغموض المصاحب لإيجاد وتنمية شيء جديد" (P.P 7-8)

٢- محامون متحمسون، والذين يمكنهم إقناع الآخرين برؤية التعاون.

٣- يدربون عمليًا ويوجهون وظيفيًا "ويعملون مع قيادات عليا لإرشادهم في إدراك تداعيات بعض أعمالهم وقراراتهم" (P. 8).

٤- وإنهم أخصائيو اتصالات لا يفترون وبمقدورهم "تجاوز التراكمات التي توجد في المنظمات التقليدية وإيجاد صلات بين المنظمات" (P.8).

وإن تنامـي وجود تصاميم عبر المنظمات (سـواءٌ أُطلق عليهـا " نظم عبر المنظمات، أو شـبكات، أو أي مصطلح آخر)، سـوف يسـتمر- أي هذا التصميم – ليقدم فرصة وتحديًا

لممارسي تطوير المنظمات ليساعد مصمم الشبكة للحركات الجسمانية وأعضاء الشبكة المشاركين في علاقات إنتاجية تعاونية.

الملخص:

لقد ناقشنا في هذا الفصل عددًا من أساليب الحلول على مستوى المنظمة بالكامل، وإن هذه الحلول موجهة لكي تغير من صفة وأداء النظم بكاملها. وإنه في هذه الفئة من الحلول، قد حدثت تغيرات في السنوات الأخيرة لتصميم حلول تتضمن عددًا عريضًا ونوعًا من أصحاب المصلحة "وإدخال كامل النظام في الغرفة" أو كما قيل- وذلك لتشجيع المزيد من المشاركة والالتزام للتغيير التنظيمي. وكان هذا هو الحقيقة سواءٌ كان الهدف هو دورة وحيدة في التخطيط الإستراتيجي في منظمة واحدة أو مؤتمر يبحث ويشارك فيه آلاف المواطنين من مختلف الأمم. وبسبب مادة الموضوع وحجمها الكبير فإن الحلول يمكن أن تكون من بين الأكثر صعوبة لتنفيذها بفاعلية. وعلى كل حال، فإذا كان النجاح في البيئة التنظيمية المعاصرة تعني أن تكون ناجحًا في تغيير كبير الحجم، فإن مثل هذه الحلول من المحتمل أن تمثل العلامات البارزة لأي منظمة ناجحة. انظر التمرين (٦) في الملحق للممارسة في تطبيق مفاهيم تصميم التنظيم.

قراءات إضافية:

- **Large-Group Interventions**

- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). Large Group Interventions: Engaging The Whole System For Rapid Change. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Mohrman, A. M., Jr., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Jr., Cummings, T. G., Lawler, E. E., Iii, & Associates (Eds.). (1989). Large-Scale Organizational Change. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Organizational Culture

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework (Rev. Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Organization Design and Structure

- Galbraith, J. R. (1995). Designing Organizations: An Executive Briefing On Strategy, Structure, and Process. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide For Leaders At All Levels. New York, Ny: Amacom.

- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). Designing Your Organization: Using The Star Mel To Solve 5 Critical Design Challenges. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Kesler, G., & Kates, A. (2011). Leading Organization Design. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Strategic Planning and Real-Time Strategic Change

- Jacobs, R. W. (1994). Real Time Strategic Change. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.

- Worley, C. G., Hitchin, D. E., & Ross, W. L. (1996). Integrated Strategic Change: How Builds Competitive Advantage. Reading, Ma: Addison-Wesley.

- Scenario Planning

- Ralston, B., & Wilson, I. (2006). The Scenario Planning Handbook. Mason, Oh: Texere.

- Schwartz, P. (1996). The Art Of The Long View. New York, Ny: Doubleday.332 Organization Development

- Search Conferences and Future Search

- Emery, M., & Purser, R. E. (1996). The Search Conference: A Powerful Meth For Planning Organizational Change and Community Action. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Future Search: Www.Futuresearch.Net

- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). Future Search: An Action Guide To Finding Common Ground In Organizations and Communities (2Nd Ed.). San Francisco, Ca: Berrett- Koehler.

- Quality and Pructivity Interventions

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering The Corporation. New York, Ny: Harper¬Collins.

- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolu¬Tionizing The World's Top Corporations. New York, Ny: Currency.

- Mergers and Acquisitions

- Anderson, D. L. (2012). Organization Development Interventions and Four Targets Of Post-Acquisition Integration. Practitioner, 44(3), 19–24.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). Joining Forces: Making One Plus One Equal Three In Merg¬Ers, Acquisitions, and Alliances (2Nd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey Bass.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). Applying To Make Mergers and Acquisitions Work: Lessons From Experience. Practitioner, 44(3), 5–12.

- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Organizational Culture In The Management Of Mergers. Westport, Ct: Quorum Books.

- Dialogic Interventions

- Brown, J. (2005). The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.

- Bushe, G. R. (2013). Dialogic:a Theory Of Practice. Practitioner, 45(1), 11–17.

- Marshak, R. J., & Grant, D. (2011). Creating Change By Changing The Conversation. Prac¬Titioner, 43(3), 2–7.

- Owen, H. (2008). Open Space Technology: A User's Guide (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Berrett- Koehler.

- Transorganization Or Interorganization Development

- Chisholm, R. F. (2008). Developing Interorganizational Networks. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook Of Organization Development (Pp. 629–650). Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Cummings, T. G. (1984). Transorganizational Development. Research In Organizational Behavior, 6, 367–422.

- Shuman, J., & Twombly, J. (2010). Collaborative Networks Are The Organization: An Innova¬Tion In Organization Design and Management. Vikalpa, 35(1), 1–13.

حالة دراسية(٦): إعادة تنظيم الموارد البشرية في الـ Asp للبرمجيات

اقرأ قضية ASP في البرمجيات وانظر في الأسئلة التالية:

١- كيف يشـعر العميل في كيف أنه تم إدارة التغيير في هذه النقطة؟ - أي الموقف. ما هو رأيك حول شعور فريق الإدارة والموظفين؟

٢- ما الذي قامت به سـوزان SUSAN بشكل جيد في إدارة التغيير حتى هذه اللحظة؟ ماذا كان يمكن أن تفعله بشكل مختلف؟

٣- ما إستراتيجية الحل ونشاطات الحل التي يُوصى بها إلى سوزان SUSAN؟ كيف تضع هيكلًا لهذه النشـاطات؟ ما الدور الذي يمكن أن تقوم به سـوزان SUSAN، وفريق الإدارة، والمستشار؟

دَوَّى رنين هاتف ناثان Natahn ميلر الموجود على طاولة في مكتبه بالمنزل.

" أهلًا ناثان Natahn أنا سـوزان ماكنولتـي Mcnulty Susan من برمجيات Asp وأنا نائبة الرئيس للموارد البشرية بالشركة. وقد أفادتني باسـمك جوان أورمان Joan Orman في كيندال للاستشارات"

وابتسم ناثان Natahn. لقد كانت جوانJoan زميلة عمل موهوبة حين كان يعمل في وقته في Kendall لعدة سـنوات قد مضت. ومنذ ذلك الوقت قد تلقى العديد من المراجع منها- أي من جوانJoan حول تنامي ممارسـة تطوير المنظـمات. " بالتأكيد- ماذا يمكنني أن أؤديه لك" استفسر ناثان. هذا وإن Asp شركة معروفة لدى ناثان. إنها مخدم كبير في المنطقة وإنها منظمة تقنية عالية في مجتمع لا توجد فيه الكثير من شركات التقنية. إن Asp تبني منتجات البرمجيات لشركات Fortune مسـتخدمة حوالي (٧٥٠) مهندس برمجيات في تطوير المنتج و٥٠٠ تنفيذي مبيعـات. ويضم ذلك الوظائف المسـاندة الأخرى المطلوبة لشركة تعمل في مجال (التسـويق، والموارد البشرية، والمالية وهكذا). ويستخدم غالبًا ١٥٠٠ شخص في المنطقة.

" حسـنًا نحن هنا في Asp نقوم بإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية. وكنت أسأل جوان عما إذا كانت تعرف أي أحد يمكنه مسـاعدتنا بتمرين بناء فريق، وبرز اسـمك. هل تعتقد أنك من المحتمل أن تكون قادرًا على مساعدتنا؟

"حسناً" وتوقف قليلًا ناثان. "قد أكون قادرًا لمساعدتك ببعض الأفكار- وإن بناء الفريق إحــدى الإمكانيــات، أو توجد هناك بعض المبادرات أيضًا قد نعمل فيها ســوياً. هل يمكنك إفادتي قليلًا عما تحاولين عمله هناك في Asp. ربما تعطيني بعض المؤشرات عن البيئة؟

"بالتأكيد" قالت سوزان Susan " نحن الآن بصدد تغيير نموذجنا من نموذج وظائفي إلى نمــوذج كامل لإدارة خدمات العميل. وبالتأكيد، إن ذلــك النموذج يتطلب الكثير من عمل الفريق، وإنَّ لدينا أيضًا تخفيضًا بسيطًا في الموظفين. لذلك.... "وتوقفت جوان Joan للتركيز.

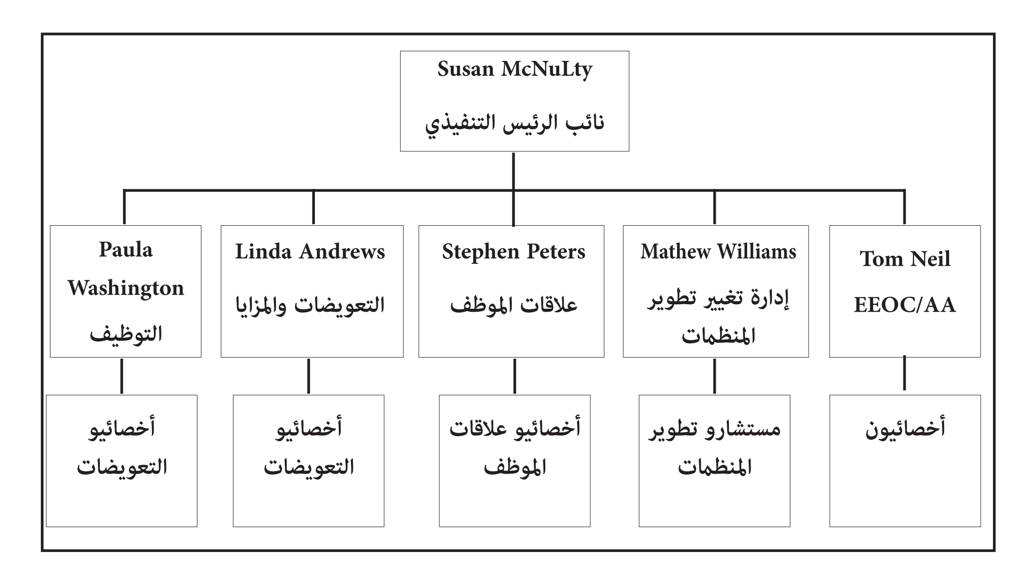
وأنصــت ناثان. إنه لم يكن متأكــدًا ماذا يعني "نموذج كامل لإدارة خدمة العميل"، لكن ذلك بالتأكيد كان بوضوح مهمًا لـ سوزان Susan.

واســتمرت ســوزان Susan " وعليه وإنه بهذا التركيز الجديد نحو الفرق، يبدو أنه مهم لفريقنا في التغيير أن ندير نشاطًا في بناء الفريق. وإنني كنت أمل أنه من الممكن أن نجتمع شــخصيًا حيث أستطيع أن أشرح نموذجنا وأن نتحدث حول كيف يمكن أن تكون قادرًا على مساعدتنا؟ قل، ما رأيك في يوم الثلاثاء الساعة ٢:٣٠؟"

" يبــدو أن ذلــك جيد، إنني أعرف جيدًا أين يقع المكتــب الرئيسي. هل أنتظر في البهو وأسأل عنك؟ قال ناثان.

" هذا جيد. سأراك حينذاك"

"إننــي مسرورة جــدًا أن تمكنت من المجيء، إنــه لطيف أن نتقابل شــخصياً." وهكذا رحبت ســوزان Susan بـ ناثان Natahn في رئاســة Asp للبرمجيات وهو مبنى مكون من أربعة طوابق يقع بالضبط خارج وســط المدينة التجــاري. وهو مصمم على هيئة صندوق من الزجاج والفولاذ ويحمل شعار Asp من الكروم اللامع ذي مظهر البارز في الردهة ذات الأرضية الرخامية. والردهة مكان مزدحم بالحركة حيث إن الموظفين والزوار يقطعونه ذهابًا وإيابًا بشــكل مســتمر. ارتدى ناثان Natahn شــارة الزائر وجلس في الردهة حتى انتظار سوزان Susan والتي جاءت لتحيته.



جلست سوزان Susan وناثان Natahn في غرفة للمؤتمرات حول طاولة كبيرة من خشب الماهوجاني وعليها (١٢) كرسياً من الجلد. ويلاحظ في الحائط إطار خشبي من الكرز مطبوع عليه متسلقون للجبال وفي قاعدته. يقرأ " عمل الفريق: تقديم يد العون يجعل كل ذلك الفرق ". وإطار آخر يعرض زورقًا يجدف أسفل النهر وعليه العبارة: " الأهداف: "الجهد لا يسوى شيئًا دون رؤية". ويوجد أيضًا في الغرفة وحدة مؤتمر فيديو وشاشة مطوية تظهر عبر التحكم عن بعد. هذا وإن إضاءة الدرب تسلط الضوء على المطبوعات في الإطارات.

قال ناثان: " شكرًا على دعوتي. ويبدو أن لديك تغيرًا ذا تحدٍ قيد التنفيذ".

سوزان: أجل.. نعم، أعتقد ذلك. إنني بحق سعيدة أن فريق الإدارة تبنى هذا الهيكل الجديد. اعتقد أنه سوف يحسّن إنتاجيتنا وسمعتنا كفريق في الموارد البشرية".

"هكذا قلت إنك تغيرين النماذج هل تستطيعين إفادتى ماذا يعني ذلك؟ يستفسر ناثان Natahn "بالتأكيد" وسلمت ناثان Natahn خريطة تنظيمية.

توضح هذه الخريطة كيف أن عملنا منظمٌ في إدارة الموارد البشرية. لدي الآن خمسة مديرين في فريقي، وكل منهم لديه وظيفة منفصلة. إن بولا Paula مسؤولتنا في التوظيف، وإنها تشرف على جميع عملنا في استحواذ على المواهب. إن لديها خمسة من المتخصصين

في التوظيــف يعملون لها. ويعمل أخصائيو التوظيف مع المديرين وفي فتح باب التوظيف؛ وعليها البحث عن الأشــخاص المرشــحين، ويقومون بالمقابلات الوظيفية الأولية، ويدققون في عــروض الوظائف. أما ليندا Linda فإنها مســؤولة عن التعويضات، والمزايا، والمكافآت. ويشــمل ذلك، منح الأســهم، وتعويضات التنفيذيين، وتســوية الوظائف (أي مستوياتها)، إضافة إلى أي دراســات أخرى في التعويضات يطلبهــا فريقنا التنفيذي. ولدى ليندا Linda الآن اثنان من الأخصائيين في التعويضات مسؤولان أمامها. (أما) ستيفن Steven فإنه يعمل معــه ثمانيــة موظفين هم أخصائيو علاقــات – إنهم يقومون بمعظم العمــل اليومي بفرق الإدارة التي يدعمونها، لمســاعدتهم في إدارة مراجعات الأداء ويعالجون شكاوي ومشكلات الموظفــين. وماثيــو (Mathew) خبيرنا في تطويــر المنظمات وإدارة التغيــير، ويعمل معه أربعة من المستشــارين في تطوير المنظمات. وهــم يعملون في مختلف المشروعات، لكنهم عمومًا يقدمون النصح لفرق الإدارة التي يعملون معها، ويقدمون التسهيلات للاجتماعات، ويطــورون ويديــرون التدريب. وأخيرًا فــإن لدى توم مســؤولياتنا في (Eeoc)؛ بما في ذلك، الإفادة القانونية والالتزام، لكنهم أيضًا مســؤولون عن التحقيقات في الشكاوى مثل التحرش أو ســوء معاملة الموظفــين، ولديه ثلاثة أخصائيي تحقيقات يقومــون بتحليل البيانات مع الإفادة.

"هذا يبدو أنه هيكل تنظيمي عادي لإدارة الموارد البشرية، وذلك حســب خبرتي"، قال ناثان Natahn " ما الذي دفع للتغيير؟"

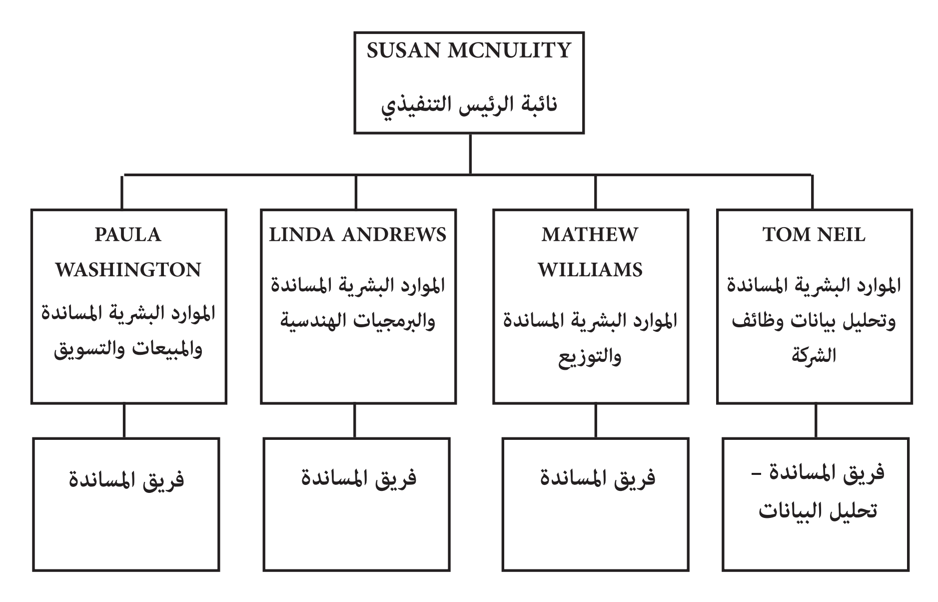
"نعــم"، بدأت ســوزان Susan " إن عملاءنا من الداخل وهم المديــرون – العملاء من الداخل لإدارتنا – لم يكونوا ســعداء بالخدمة التي كانوا يتلقونها من إدارة الموارد البشرية. إن أحــد أكــبر التحديات هي التوظيــف – إن لدينا حوالي (٢٠٠) وظيفــة جديدة كل عام يتم عليها التوظيف. بإضافة تلك الوظائف إلى الوظائف التي نحتاج إلى شــغلها نتيجة ترك العمــل فإن ذلك يعنــي أن كلًا من أخصائي التوظيف يعالج أربعــاً وعشرين وظيفة في أي وقت من الأوقات وقد أدى ذلك إلى بعض الإحباط من فريق إدارة Asp. إن المدير ســوف يحتاج لاستخدام شخص ما، وأنه يحب أن يطبق شخصًا واحدًا من منظمة بولا Paula لفتح الوظيفة، ثم يتعامل مع شــخص في فريــق ليندا Linda لتحديد مســتوى التعويض، وإنه ليس أيٌّ من هؤلاء الأفراد هو الشــخص بالضبط الــذي يعمل معه المدير في قضايا علاقات

الموظف من فريق ســتيفن Steven، وهذا قد يُحدث بعض المشكلات الخاصة بها، لكن ما أدى إلى الإحباط فيهم هو أنه في المرة القادمة أن عليه اســتخدام توظيف شــخص ما، وإن عليــه أن يطلب بولا Steven مرة أخرى، وقد يُكلــف له أخصائي توظيف آخر. إن هذا هو الاتجاه الذي نراه اليوم في كثير من الشركات - أن مديرينا ينظرون إلى شخص واحد يُطلب منــه ليعالج كل خدماتهم في الموارد البشرية. وإننا نحتاج إلى فتح/إحداث وظائف، وإجراء مقابلات مع طالبي التوظيف، وأن تكون لدينا عروض الوظائف جاهزة بشــكل سريع أكثر مما هي لدينا اليوم. أنه سوق محكم وضيق بالنسبة للأفراد المتميزين".

واســتمرت ســوزان Susan بالقول "إنه في وقت واحد، ليس معظم فريق الإدارة حقًا منخرطًا بالنواحي الإســتراتيجية بالعمل الإداري الخاص بالموارد البشرية، مثل تصميم برامج الموارد البشرية التي تناســب مسيرة النشــاط التجاري. وإننا في صناعة البرمجيات يجب أن نتحرك بسرعة كبيرة، وأن نســعى دائمًا للحصول عــلى المواهب الجديدة ونختبر عدة طرق لتعويضهم لرفع مســتوى ولائهم وبقائهم بالخدمة ورفع الإنتاجية. وأنها شــخصيًا مرتبطة باتجــاه إســتراتيجية شركتنا، لكن بقية فريق المــوارد البشرية تم توجيهه نحو النشــاطات اليومية بدلًا من الصورة الكبرى، وعليه فإنهم لا يضيفون قيمة عالمية كما يمكنهم فعل ذلك" " يبدو أن ذلك مثل الشكوى العامة". قال ناثان. "ما نوع التغييرات التي تودون إدخالها؟"

"ها هي الخريطة التنظيمية الجديدة " وناولت ســوزان Susan ورقة أخرى إلى ناثان. في هــذا النموذج الجديد، أعددنا فرقًــا لخدمة مختلف الإدارات الداخلية التي تدير العمل التجاري لبرمجيات Asp- نطلق عليهم "عملاءنا" من الداخل. وعليه، كمثال، فإن بولا Paula سوف تقوم فقط الأن بدعم فريق المبيعات والتسويق، وسوف تتم مساندتها من قبل فريق يتكون من أربعة أعضاء، يُطلق عليهم " الرؤساء العامين" في الموارد البشرية، والذين جميعًا ســوف يدعمون أعضاء متعددين مكلفين من فريق الإدارة من المبيعات والتسويق. الفائدة من ذلك هي أن بولا Paula الآن ستكون نقطة الارتكاز الرئيسية في الاتصال بنواب الرئيس التنفيذي (Vp) في المبيعات والتســويق، وأنها ســوف تكون أكــثر انخراطًا في تطوير وتفهم إســتراتيجية المبيعات والتســويق بحيث إن إســتراتيجياتنا في الموارد البشريــة - التعويضات، والاســتخدام، وإدارة التغير - جميعها يتم تصنيفها مع إســتراتيجية المبيعات. كما أن ليندا Linda سوف تقوم بذات العمل مع البرمجيات الهندسية. هذا وإن ماثيو Mathew سوف

يدعم مهمتنا أو مجالنا في التوزيع. وبهذه الطريقة سنكون أكثر تركيزًا على العميل، كما أننا سوف نكون أكثر إستراتيجية وتجاوبًا للعمل التجاري. وأنه بمجرد تعيين موظف جديد، فإن ذلك الشـخص سـوف يعمل مع الاختصاصيين في الموارد البشرية طوال حياته الوظيفية مع (Asp)، وذلك في مجال التخطيط للمستقبل الوظيفي، والتعويضات، إلخ. ولقد سألت أيضًا توم Tom أن يحتفظ بوظيفة أو مجال (Eeoc) مع اثنين من محللي البيانات حيث إن ذلك كان مجال خبرته وأنه ليس من الممكن جمع ذلك مع وظائف أخرى، لكنه سوف يتولى دورًا داعمًا لجميع وظائف الشركة، مثل المالية والقانون".



"هل تم الإعلان عن هذه رسمياً"، سأل ناثان.

"معظمها. كان أول اجتماعنا الأسبوع الماضي. لقد أخبرناهم أن بعض التغيرات في طريقها، وأن معظـم الأفراد كانوا على وعي بها بشـكل عـام لكن ليس تحديـداً، واليوم كان لدينا الاجتماع الثاني حيث نشرت الخريطة ومعها الأسماء في الوظائف". أجابت سوزان Susan.

وقد لاحظ ناثان Natahn أن الخريطة التنظيمية الجديدة احتوت صناديق قليلة. " لقد ذكرت تخفيضًا في الموظفين؟ يسأل ناثان. "إنك تولي اهتماماً" قالت سوزان Susan "وإنه في ذات الوقت ناقشنا هذا النموذج، ونحن متأكدون أن مصروفاتنا كانت حوالي (١٠) في المائة

أكثر مما نســتطيع تحمله. لذلك يجب علينا تخفيــض مجموع العاملين بأربعة موظفين في مجالات مختلفة، بما في ذلك موظفين اثنين من أخصائي العلاقات، واحد من تحليل البيانات Eeoc، وواحد من أخصائي التعيين".

عالج ناثان Natahn المســألة حسابيًا في رأســه "هناك وظيفة واحدة لم يتم احتسابها" إنني أعلم أن لدي ٢٢ شخصًا في حين كان لديك ٢٧ شخصًا " هل أنا لم أذكر وظيفة واحدة؟ سأل ناثان.

"ملاحظة جيدة" تبســمت ســوزان Susan. " إنني لم أنشر ذلك بعد أو أعلنها بســبب أنني مازلت أحتاج إلى وضعها بطريقة رسمية، لكنني سألت ستيفن Steven أن يتولى دور مدير عمليات الموارد البشرية. وإن الأعضاء الأربعة من فريق الإدارة سوف يتبعون مباشرة ســتيفن Steven، وأنه سيكون مســؤولًا عن العمليات اليومية لمنظمة الموارد البشرية. وإن دوري سوف يتغير قليلاً، حيث إن رئيسنا التنفيذي ديفد كوفمن David Kaufman طلب مني أن أتولى عددًا من المســؤوليات الإضافية وأســاعده بطلبات عمــلاء خصوصيين. ومع اســتمراري بنفس اللقب الوظيفــي، لن يكون لدي الوقت لفرز المشــكلات اليومية، لذلك دعوت ســتيفن Steven أن يتولى هذه المسؤولية الجديدة، إنها فرصة جيدة للتطوير، وإنها توفر لي بعض الوقت. ولدينا اجتماعًا آخر بكامل المنظمة يوم الإثنين، وسوف أشارك ستيفن Steven في دوره الجيد معهم في ذلك الوقت".

"تدرك كيف يشــعر الأفراد حول هــذا التغير عموماً؟ في كل من فريــق الإدارة والفرق المساندة؟" هكذا سأل ناثان Nathan.

"بالنسبة لفريق الإدارة أعتقد أن هناك بعض الانفراج، ذلك أنهم عرفوا أنني سوف أقوم بتخفيض ذلك بوظيفة واحدة وأن الوظائف الأربع باقية في أدوارها الجديدة. إنهم يعرفون أنهم يحتفظون بوظائفهم، برغم أنهم لا يعرفون حتى اللحظة بترقية ستيفن Steven. وإنه من بين العموميات، أعتقد أنه توجد سلســلة مــن الأفكار. إن هناك الكثير من القلق حول تخفيض الموظفين، ولســت متأكدة أن الأفراد قد تجاوزوا ذلك حتى الآن. إن الفرق القديمة متماســكة، وأعتقد أن بعض الأفــراد يتطلعون للأمام لأدوارهم الجديدة، في حين يتســاءل آخرون عن أعضاء الفرق الجديدة التي ينتمون إليها أو مديرهم الجديد. إن بعضهم، خاصة

الذيـــن اعتادوا أن يكونـــوا أخصائيي توظيف، يتطلعون للأمام، لتوســـيع أدوارهم لتعطيهم انفتاحًا أكبر على عملائهم من المديرين. وآخرون، مثل أخصائيي علاقات الموظف يتطلعون لمسؤولية التوظيف".

"هل قام موظفو علاقات الموظف بأي مهام توظيف من قبل؟" استفسر ناثان Nathan. "إن واحدًا أو اثنين منهم سبق أن قام بذلك في شركة سابقة. لكن معظمهم لم يسبق له ذلك، لذلـــك هم من المحتمل يحتاجون مبدئيًا إلى تدريب. وإنني على اســـتعداد أن يحصلوا على ذلك الوقت للتدريب للتواؤم والتعلم". تقول سوزان Susan.

"هـــل هناك أي شيء آخر؟ من هو الســـعيد، أو غير ســـعيد بهذا التغيير؟" تحقق ناثان Nathan.

"وإنه من أخصائيي علاقات الموظف، كان ستيفن Steven مديرًا محبوبًا جداً. هذا وإن ماثيـــو Mathew كانت له حالتان (مثل ســـوء تفاهم) مع أحـــد أخصائيي علاقات الموظف الذين تم تعيينهم لهذه المجموعة – لقد كانت هذه العلاقة ذات خصومات كثيرة في الماضي، لكنهـــا كانـــت النقطة الوحيدة لوضع ذلـــك الفرد، لذلك علينا معالجتهـــا. وأعتقد أن ماثيو سيكون مهنيًا في التعامل معها" أضافت سوزان Susan.

" أخبريني عن العلاقة التي كانت لســـتيفن Steven مع زملائه" تســـاءل ناثان Natahn "لقد كان ســـتيفن محبوبًا جدًا كعضو في الفريق وكقائد في جماعته، ولا شـــك في ذلك. ولا أعتقد أن هناك أي مشـــكلات." وهزت ســـوزان Susan رأسها " لكن قد يكون تغييرًا خفيفًا لأولئـــك الذين لم يعرفوه جيداً، مثـــل أخصائيي التوظيف أو أخصائيي التعويضات. وإنه قد يكون من الصعب لأعضاء فريقه السابق أن يرتبطوا به بطريقة أخرى. لكن ستيفن محبوب وإنه يقدم سحرًا شخصيًا جميلاً، لذلك أعرف أنه سوف يتولى الوظيفة القيادية بسرعة".

"ما إجراءات النجاح التي تنظرين إليها؟" ســـأل ناثـــان Natahn " إننا دائمًا قمنا بقياس فاعليـــة أخصـــائي التوظيف في طريقين؛ عـــدد المتقدمين المؤهلين للتوظيـــف، الذي رُفع إلى الإدارة، وعجلة الوقت وفتح الوظيفة لقبول العرض. وسوف نستمر في الحكم على أخصائيينا بتلك الطريقة، والتي أعتقد أنها تجعل بعضًا منهم قلقًا بعض الشيء حيث إنهم لم يتعودوا على التوظيف، وإنه الآن تســـتغرق (٧٧) يومًا لفتـــح وظيفة، وإيجاد المتقدمين لها، وإجراء

المقابلات معهم، ثم الحصول على عرض للوظيفة. إنني أنظر إلى أخصائيينا ليتحركوا بسرعة مضاعفة. وهذا يعني أن الأخصائي ســتكون له حصة من الوظائف ليقوم بشــغلها وســيتم الحكم عليه في الوقت الذي يتم في شغل تلك الوظائف. لكن عمومًا إنني انظر إلى عملاء في الداخل أكثر رضاء وأقل شــكاوى. وينبغي كذلك أن نكون قادرين على العمل حيث إن كل شخص ستكون لديه مسؤولية مباشرة لعملائهم من الداخل - وإنهم لا يحتاجون للتنقل من فريق إلى فريق لإكمال عمل الوظيفة." "ماذا عن عملي - هل هناك أي مخرجات محددة تنظرين إليها"؟ تســاءلت ناثان Natahn "ليس ذلك بالضبط، إنني أتطلع إلى إرشادك حول كيف نسير. ماذا نحتاج لعمله هو أن نحقق ما هو أبعد من التغيير بالسرعة الممكنة. حيث إننــا نبدأ بإبراز نتائــج حقيقية لعملائنا من المديرين من الداخل. إنني أعتقد أن الناس غير مرتاحين بعض الشيء لفقدانهم بعضًا من زملائهم العاملين، وإن الشــائعات كانت متفشية في الأسابيع القليلة الماضية. ولقد أوقفنا بعضًا من تلك الشائعات في الاجتماعات في الأسبوع الفائت وفي هذا الأسبوع أيضاً، وذلك بإشراك العاملين في خططنا مع التوضيح لهم بالخريطة التنظيمية. لكننا فقدنا الكثير من الوقت للوصول إلى هذه المرحلة وإننا الآن نحتاج للتحرك بسرعــة ليلتحق الأفــراد في فرقهم الجديدة ويبــدؤوا فورًا في التوظيــف." ركزت على ذلك سوزان Susan".

لقد ذكرت في البدء أنك تبحثين عن نشــاط في بناء الفريق؟ " سأل ذلك ناثان Natahn، مذكرًا بمحادثتهم الهاتفية.

"نعــم، إنه مع الفرق الجديدة، قليل منهم قد عمل مع بعض عن كثب من قبل. وهذا يتطلب نوعًا جديدًا من التنســيق بين أعضاء الفريــق - وبديلًا من قيامهم بعملهم وإدارة مشروعاتهم الخاصة بهم، سوف يكونون جزءًا من فريق يدعم كل وظيفة تجارية. وسيكون لهم أيضًا مســؤولياتهم، لكنهم يحتاجون إلى المشــاركة في المعلومات، وتقرير الإســتراتيجية والتوجــه، وتحمل مســؤوليات جديدة وغير عاديــة. وإنني أفكر أن نوعًا من نشــاط بناء الفريق حقًا سوف يساعدهم - إنهم سوف يتعرفون على بعضهم بشكل أفضل، ربما في لقاء اجتماعي. والشيء الآخر الذي كنت أفكر فيه منذ أن تحدثنا في الهاتف هو القيام "باختبار الشخصية" مثل ما هو في Myers – Briggs أو تقويم آخر بحيث إن الأفراد يمكنهم اختبار أسلوب عمل كل واحد منهم. إنني فقط لا أعرف من أين أبدأ".

وهنا بدأت المحادثة تخبو، وإن سوزان Susan ألقت بالسؤال الأخير. " إنه بعد كل ذلك، هل تعتقد أن باســتطاعتك مساعدتنا؟" اســتفسرت سوزان Susan. "أعتقد أن هناك شيئين يســبقان إلى الذهن يجعل هذا التحول سلســاً، قال ناثان Natahn. "لماذا لا أتقدم باقتراح في كيــف يمكن أن تســير الأمور، ثم إننا نبدأ من تلك النقطة؟ "إننــي بحق أقدِّر ذلك. لقد جئت بتوصية عالية جدًا وانني أقدر أفكارك وإرشادك"، قالت سوزان Susan. وإنني أتطلع لقراءة اقتراحك".

المصدر:

Source: Reprinted From Case Studies In Organizational Communication, Second Edition, Pages 167175-, Edited By J. Keyton & P. Shockley-Zalabak. Copyright © 2006 Oxford University Press.

الحالة الدراسية (٧): مستقبل مركز مفترق الطرق (Cross Roads Center)

اقرأ حالة مركز مفترق الطرق ثم أجب عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكنك تلخيص الحالة الراهنة في مركز مفترق الطرق؟
- إلى أي شيء يتطلــع العميل لإنجازه؟ ما التحديــات الموجودة أمام العميل لتحقيق أهدافه؟
- كيــف تصمم مؤتمرًا للبحث مســتقبلاً، دورة التخطيط الإســتراتيجي، أو ســيناريو التخطيــط التعهدي للعميــل؟ قم باختيار أحد من هؤلاء ثم طــوِّر أجندة يمكن تقديمها للعميل، شــارحًا القرض، والغايات، والأهداف، والهيكل للدورة قياسًا على الأوصاف التي قُدمت في الفصل الثاني عشر وأيضًا في القرارات الإضافية المقترحة في نهاية الفصل.

لقد تم تأسيس مركز مفترق الطرق Cross Roads Center قبل ستة عشر عامًا كمركز غــير ربحي للمخدرات وللمعالجــة من الكحول للكبار وللمراهقــين. ويقع المركز في موقع هادئ بمنطقة ريفية تبعد حوالي ســاعة من أقرب مركــز حضري رئيس. ويتكون المركز من ســتة مبانٍ منفصلــة ذات لون عاجي تحيط بحديقة كبيرة، وممــرات للمشي، وبركة للبط. وإنه باستثناء لافتة مخفية بالمبنى الرئيس، فإن معظم أعضاء المجتمع لا يمكنهم التمييز بين المركز وأي مجموعة مبانٍ لمكاتب أو وحدات شقق منعزلة تقع في المدينة الهادئة.

ولدى المركز قطاعان يعملان بشــكل مختلف اعتماداً على عمــر المريض. القطاع الأول هو مبنى تســهيلي لمعالجة الكبار، حيث يتكون العلاج أساساً من تعزيز يقدمه النفسانيون والمعالجون في الطب مرخص لهم بذلك. وإن الكبار الذين يســجلون بالمركز عادة يتعرفون عليه من مقدمي التأمين الصحي، والذي يقوم بدفع (١٠٠٪) في المائة من مصروفات المركز حتــى (٣٠) يومًا بالعــلاج الداخلي و(٣٠) يومًا في الزيارة في العيادة الخارجية. وإن موظفي المركز يمكنهم دعم حتى (١٢٠) شخصًا بالغًا في أي وقت من الأوقات.

الجــزء الثــاني من المركز هو مكان تســهيلي داخلي (ســكني) للمراهقــين، حيث يعيش المراهقون مع بعضهم في المبنى ويجدون المســاندة من شــبكة من الطب النفساني، والأطباء والممرضــات، ومستشــارين في الإدمان والمعالــج الطبي. كما أن المركز يقــدم أيضًا موظفين

مدرسـين الذين يقدمون مسـاعدة تعليمية طول معيشـة المرضى بالمركز، والتي قد تستمر حتى (٨) أسـابيع اعتمادًا على احتياجات المريض، ويكلف المركز السـكني لإدارته الكثير من النفقات، الموظفـون الأخصائيون والاحتياجات المنزلية، لذلك فإنه يوجد فقط من (٣٠-٤٠) مريضًا يعيشون في المركز في أي وقت من الأوقات, وإن مصادر تمويل مبنى المراهقين تتضمن أيضًا التأمـين، لكن أيضًا التبرعات والمؤسسـات الخيرية كذلك وبرامـج فيدرالية (اتحادية) وولائية (مقاطعة) تقدم إعانات للمركز.

وقد تم تعيين دارين سبولدي Darrin Spoldi مديرًا للمركز قبل ثلاث سنوات تقريباً. وخلال فترة عمله القصيرة، تسـلم المركز ثلاثة هبات جديدة من مؤسسـات خيرية وطنية وزادت بثلـث عدد المرضى الذي وصل إليه العـدد بالمركز. هذا وقد قام دارين Darrin في الأسبوع الماضي بطلب عاجل إلى ليزا بركويز. لقد كان المركز في مجازفة بسبب قانون جديد، وإنه أي دارين Darrin يريد المشـورة لتفادي أسـوأ حالة سيناريو. "إنني حقًا مسرور أنك هنا" قال دارين Darrin وهو وليزا Lisaيمشيان في مسار المشي الجانبي خارج المركز. " إننا في موقـف ميؤوس منه، وإننا إذا لم نقم بعمل شيء ما فوراً، قد لا نسـتطيع المحافظة على المركز مفتوحاً."

" يبدو أنك قلق جدًا حين تحدثنا معًا الأسـبوع الماضي". أقرت ليزا Lisa ذلك. " لكنني اعتقدت أنه حين تحدثنا قبل عدة أشهر مضت أن الأمور تسير بشكل جيد".

"بالضبـط"، قال ذلـك دارين Darrin بهدوء، ناظرًا إلى أسـفل إلى الأعشـاب في حافة الرصيـف. "لقد حصلت للتو على تبرع رئيسي ويبدو أن موقفنا المالي صلب مقارنة بأي فترة خلال زمني هنا. يا للسـخرية، كما برزت، كانت الأشـياء تنجز وتسـير بهدوء حتى الوقت القريب. وفي الحقيقة، وفقط قبل أسـابيع قليلة مضت، فقد ختمنا دراسـتنا لمدة عام حول انتكاسة المراهقين منذ أن قمنا بتوظيف المعالجين "الإضافيين".

"الانتكاسـة"؟ ماذا يعني ذلك؟ " سألت ليزا Lisa"إنها العائد لنا. نحن نتابع مرضانا بعد مغادرتهـم للمركز لنرى كيف هم يعملون وهل هم قـادرون على المحافظة على مهاراتهم التي تعلموها خلال وقتهم هنا، أو عما إذا كانوا بحاجة للعودة للمركز لعلاج إضافي؟. ولقد وجدنا أن مرضانا لهم أقل النسـب في العودة لسوء اسـتخدام المخدرات والكحول من بين

المراكز في المنطقة. وفي الحقيقة إن النســبة قد تحسنت بحوال (١٥) في المائة من قبل عدة سنوات مضت " "إلى أي شيء ترجع هذه النتيجة؟" تعجبت ليزا Lisa. "ليس هناك أي جدال. إنهم مدرســونا والمعالجون، قال ذلك دارين Darrin بكل ثقة. " إن المريض تلو المريض في الدراســة التي قمنا بها أفادوا أنهم تلقوا دعماً لا يصدق من المعالجين، وإن المدرســين هنا مع الموظفين جعلوهم يركزون على دراســاتهم، بحيث إنهم حين يعودوا لمدارسهم يجدون صعوبة بسيطة للتواؤم/ الاستيعاب (استيعاب الدروس)؟ وإنه قبل حوالي عام ونصف العام مضت أضفنا ثلاثة معالجين كموظفين وكان التغير جيدًا بشــكل لا يصدق. إني أدرك كم هو جيــد عملنا هنا. لقد عملت في مجالات تســهيلية للعلاج مثل هــذا طوال حياتي الوظيفية، وإن هذا المركز هو النموذج الأكثر نجاحاً". أخبرني عماذا يثير قلقك بشأن المركز؟" سألت ليزا Lisa " لا.. لا تفهميني خطأ. قد أبدو الآن هادئاً، لكنني أعتقد أنني فقط مخدر من التفكير حول هذا. إنه ليس فقط "اهتمام". إنها أكبر أزمة واجهتها في حياتي الوظيفية. " قال دارين Darrin ". ربما تكونين قد سمعت عن التغييرات التي قام بإجرائها مشرعو الولاية في ميزانية الخدمــات الاجتماعية للعام المالي الحالي، وتتضمن الميزانية بالنســبة للخدمات الاجتماعية مجموعة من القوانين تتطلب أن أماكن التسهيلات العلاجية التي تتلقى إعانات من الولاية لها نسبة مئوية معينة من موظفيها الذين يحملون الشهادة الجامعية في الطب من مدرسة طبية معترف بها. وإنني أعتقد أن القوانين قُصد بها معالجة العدد الكبير من أماكن تسهيل العلاج التي تُدار أساسًــا من قبل فنيين ذوي مهارة متدنية، مع قليل من المهنيين في الطب يديرون بالفعل الخدمات. وإن الجدال الذي دار في العام الماضي بشــأن ســوء الاستخدام في الأماكن الســكنية لمقر الممرضات دفع عددًا من فئات المجتمع للمطالبة بمزيد من القوانين. وكانت النتيجة، رغماً عن ذلك، أنه حتى أماكن سكنية مثل التي لدينا تواجه ذات القاعدة. وعــلى كل حــال، فإن القانون تم التوقيــع عليه قريبًا من قبل حاكــم الولاية، وإن الأماكن السكنية لديها فقط ســتة أشهر لتستجيب مع القانون أو تفقد جميع التمويل من الولاية، بأثر رجعي لتاريخ توقيع التشريع".

"وماذا يعني بالنســبة ل (Cross Roads)؟ " قالت ليزا Lisa " وبقول آخر، فإن المركز سوف يستمر في تلقي التمويل من الولاية لمدة الأشهر الستة القادمة، لكن إذا لم تتمكن من الإذعان للقانون في تلك الفترة من الوقت، فإننا نحتاج إلى إرجاع تمويل ما قيمته ستة أشهر

إلى الولاية" قال دارين Darrin "كم من الوقت تحتاج لتنفيذ لقانون؟" "حالياً، فإن الموظفين مــن مدرسي المركز والمعالجين يقومون بوضع الحد المطلــوب لتلقي التمويل. إن معظمهم يحمل درجات جامعية متقدمة لكنهم ليســوا ممارسين في الطب حسب التعريف القانوني. وأنه لا تكون لنا مشــكلة إذا سمحنا لمدرسينا والمعالجين بالذهاب – أي ترك الخدمة." قال دارين Darrin. "إلا أنهم أعضاء ذوو حساسية من موظفينا، وكما قلت إن مرضانا يقدمون لهــم قدرًا كبيرًا من الفضل لمعاملتهم. بالضبط لا تفكــر أن ذلك يُعَدُّ حلًّا مقبولاً. وإمكانية أخرى هي أن ترفض التمويل حكومة الولاية، لكن حينذاك نحاول التشغيل بأموالنا المتبقية، وهــو أمر مســتحيل. وإنه بالمال الوارد بحــق من الحكومة الفدرالية ومــن التبرعات التي تتوافر لنا، فإننا ليس فقط ســوف نلجأ إلى تخفيض الموظفين، بل أيضًا ينبغي أن نعمل على تخفيض عدد المرضى الذين نقوم بخدمتهم بحوالي الثلثين، وإننا لن نقبل بالكثير من الأفراد الذين يحتاجون للمســاعدة. لقد أعملت الفكر كثيراً حول هذا الموضوع في الأسابيع القليلة الماضية، وإنني لم أتمكن من الوصول إلى حلول مقبولة لأي واحد".

"هــل المجتمع عــلى إدراك بما يحدث للمركــز وماذا يمكن أن يحــدث إذا أغلق المركز أبوابه؟".

" إننــا عن قصد احتفظنا بانطباع ضعيف في المجتمع في الســنوات القليلة الماضية وأنه قبل وصولي، كان فهمي أن هناك نداء بين المشرفين في المقاطعة أن يقفل المركز ويرحل، ولم يكن لدينا الكثير من الدعم. إنني لا أعرف ما هي كل القضايا، لكن هناك بعض العداء بين أعضــاء مجلس الإدارة نحــو المشرفين في مجلس المقاطعة. وبديهي، لم يصدر منهم أي شيء، وإن مجلس الإدارة أوصى ألا أقضي وقتًا طويلًا في المجتمع لفترة حتى تســتقر الأمور. وإنني لســت على دراية كم من قادة المجتمــع يعرفون حتى كيف أننا أســهمنا للمجتمع بعلاج الكبار في محليتنا وكذلك المراهقون" ثم ختم ذلك دارين Darrin.

" ماذا فعلت حتى الآن " ســألت ليزا Lisaإنه قبل عدة أســابيع قليلة كان لنا اجتماع صغــير لكبار الإداريين، حوالي ثمانية منا. وتحدثنا فقط في شــكل دوائر، نرتد للوراء ونتقدم بين محاولة التعرف كيف نستمر في التشغيل بدون تمويل حكومة الولاية، أو نحاول التوافق مع متطلبات الولاية ونحافظ على تمويلنا الحالي. ولم نصل إلى أي نتائج، لكننا اتفقنا لنتقابل

مــرة أخرى خلال هذا الأســبوع. وإنني ينبغي أن أقول، رغم ذلــك أن الموظفين كانوا ذوي حــماس كبير حــول الموضوع. فالروح المعنويــة عالية، وإن إداريينا منخرطون بشــكل عالٍ ومتحمســون لإيجــاد حلٍ ما. لقد عملت مع مجموعات أخــرى والتي قد تكون تنازلت أو تركــت، لكن هذه المجموعة مشــاركة، ومرتبطة، وذكية ـ إنهــم يحتفظون ببعض في (حالة تحــرك دائم)". قال دارين Darrin " دعني أقــوم بالتلخيص. إن مركزًا محليًا ناجحًا بدرجة عالية سوف يتم إغلاقه بسبب قانون الولاية يحمل نتائج غير مقصودة، وإن الإغلاق سوف يؤثــر على عدد كبير من المرضى، والموظفين، وأعضاء المجتمع. ويبدو لي أن هناك الكثير من المجموعات الذين لهم مصلحة في المركز حيث إنه ناجح ومســتمر في التشــغيل. إن هناك بداهة المــرضى والموظفين، لكن أيضًا توجد عائلات المرضى، والهيئات والمؤسســات الخيرية التي تســاهم لنجاحك، وكذا المجتمع، وحتى الســلطة التشريعية في الولاية أيضاً." وختمت ليزا Lisa حديثها. " إنك أصبت الحقيقة، " قال ذلك دارين Darrin بكل هدوء. واستمرت ليــزا Lisa، " إن عــلى كتفيك الكثــير هنا. وإنني يمكن أن أرى أن ذلك يؤثر عليك شــخصيًا بشكل كبير. ماذا ترى في جمع مجموعة أكبر مع بعضها لمساعدتك في اتخاذ القرار عما يجب أن تفعلــه؟. وإننا يمكــن أن نحفظ ذلك لموظفيك، أو أننا نســتطيع دعوة أعضاء من هذه المجموعات الأخرى".

"هــذه تبدو فكرة جيدة" ووافق داريــن Darrin. "وإنني عند هذه النقطة في حيرة في ماذا أفعل تالياً، لذلك ســوف أقبــل أي اقتراح. أخبريني أكثر. من ســوف ندعو للاجتماع؟. كم من الوقت يســتغرق ذلك، وكيف ســيكون هيكلة ذلك؟" "دعني أفكر مليًا حول ذلك؟ بإمكاني تقديم اقتراح لك بشكل سريع وإنه بإمكاننا البدء بأسرع ما يمكن". قالت ليزا Lisa "إنني للمرة الأولى منذ أســابيع قليلة، أبدأ الشــعور بالأمل"، "ابتسم دارين Darrin" إنني أتطلع لتلقي اقتراحك".

الفصل الثالث عشر

استمرارية وثبات التغيير، والتقويم وإنهاء الارتباط

قام مستشارون بإدارة دراسة حول حل شامل في تطوير المنظمات وشاركوا موظفين في فريق الإدارة بقســم (Communications & Electrical) التابــع لمدينة Sandiago,California، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية وإقناع الموظفين، وإن كلًا من مجموعات العمل بالمدينة حضروا دورات بناء الفريق وشاركوا في تمارين حل المشكلات، وأبانوا فيها أدوار أعضاء الفريق. وتلقى المتدربون تدريبًا عملياً ثنائياً - شــخص مع شــخص - حول حل المشــكلات، كما أن المديرين حضروا دورات تدريبية ليتعلموا كيف يكونون أكثر فاعلية في إدارة الاجتماعات، وتقويم أداء الموظفين وأكثر من ذلك. وقدم المستشــارون ملاحظات للفرق حول صناعة القرار من جانب الفريق، وحل المشــكلات، وفاعلية أو ديناميكيــة المجموعة، والاتصالات. وبعد انتهاء الحلول، قام المستشــارون بتقويم النتائج، ومقاومة هذا القســم لأقسام مماثلة داخل وخارج المدينة. وقد جمعوا قياســات كمية عن إنتاجية الموظفين، كما قاموا بمسح للموظفين وجمعوا بيانات عــن الموظفــين في مجال الغياب وترك العمل، كما أنهم طلبوا تعــاون المواطنين للحصول على تغذيــة مرتدة حول الرضا عن الإدارة. وإنه مقارنــة ذلك بالموقف قبل الحلول، فإن التكاليف كانــت متدنية، وكفاءة الموظفين ارتفعت بشــكل كبير كما أن الرضــا الوظيفي قد ارتفع. "إن أولئك الذين يســتثمرون في الوقت والطاقة والمال لتحقيق أهداف معينة عن طريق مشروع في تطوير المنظمات لا يمكنهم معرفة إذا ما تم الوصول إلى هذه الأهداف إلا إذا قاموا ببعض الجهد لتقديم المشروع (Paul & Gross , 1981 P.77).

• حين تقوم بعملية تطوير المنظمات، ما الشيء الذي يجب تقييمه والتأكد منه لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق؟

لقد ناقشنا في الفصول الثلاثة الأخيرة عددًا من مستويات الحلول على مستوى الفرد – والفريق – والتنظيم، وهو ما يمكن استخدامه لتطبيق التغيير. في هذا الفصل سوف نناقش ماذا يحدث بعد إنفاذ تلك التغييرات. ما النظم المساعدة الأخرى، والعمليات، أو التغييرات التــي يمكن وضعها في مكانها بحيث يصمــد التغيير ويبقى طويلًا وبفاعلية؟ وأكثر من ذلك كيــف يمكن للعملاء وخبراء التغيير معرفة عما إذا كانت الحلول لتطبيق التغيير أحدثت أي

اختلافات على الإطلاق؟ وللإجابة عن هذه الأسـئلة سـوف نناقش ما يقترحه الخبراء حول طرق فعّالة لاستمرارية وتقويم التغيير.

إن آخـر مرحلة في نموذجنا في عمليـة تطوير المنظمات تهتم بالارتباطـات النهائية، أو عملية الانفصال والخروج من بيئة العميل. حتى المستشـارون الداخليون والمسـتمرون في العمل بالمنظمة يحتاجون بعد انتهاء الارتباط أن يركزوا بأنفسهم على عودة الملكية بنجاح إلى العميل وأن يعلنوا نهاية الدراسة.

استدامة التغيير بعد الحل:

إن جميـع الحلول التي تم شرحهـا في الفصول الثلاثة السـابقة تشرح الطرق التي تؤدي إلى التغيير الشـخصي (قبل التعلم كيف تكون مديرًا أكثر فاعلية)، وتغيير الفريق (أدوار جديدة في الفريق) و(التغيير التنظيمي) (وهيكل جديد للقسـم) حتى لا يكون أي شخص على ثقة مبالغ فيها في المنجزات التي قد تمت حتى هذه اللحظة، وكثير من المراقبين ينذرون بالصعوبات التي سـوف تأتي" الآن تبدأ مشـكلاتك " يكتب سـينجي وآخـرون (1999) Senge Et-Al: "وحيث تبدأ الشـتلات المغروسـة تضرب بجذورها لتتقوى، فإنها سـتصادف مظاهر جديدة من بيئتها، مثل الحيوانات المفترسة والمنافسين وأشـكال حية أخرى سـوف تقاوم وجود كينونة أو وحدة جديدة. إن واجبك الآن هو المحافظة على حياتها ليس فقط لعدة أشهر، لكن لمدة سنوات" (P.240).

وحقًا إن الأشخاص متى حاولوا التغييرات على هذا النحو، فإنهم يجدون أنه من الصعب المحافظـة عليها. مثال ذلك، إن الأدوار الجديدة للفريـق قد لا ينظر إليها على أنها مريحة مثل الأدوار القديمة، وقد يشتاق الأفراد إلى الماضي برغمٍ حقيقة أن الأدوار القديمة لم تعمل بشـكل جيد. إن الهيكل الجديد للقسم قد يحدث إرباكًا وأخطاء حيث يتساءل الأفراد من هو المسـؤول في أي من القرارات. وقد تبدو مربكًا في البداية للاتصال بشـكل مختلف مع زميـل عمل. وإنه في مثل هذه الحالات، توجد انتكاسـة محتملة حول كيف كان يتم عمل الأشياء قبل الحل. إن الانتكاسة أمر محتمل لعدة أسباب:

أولاً: إننـــا كثـــيراً ما نتحمس للمحافظــة على التغيير حين يراقبنا خبـــير التغيير أو المدير أو المستشـــار الخارجـــي. وحين يذهب المراقبون، فإننا كثيراً مـــا نرجع للوراء حيث الطريقة القديمة المريحة وإن القادة قد يدعمون التغيير بســـبب أنهم مرغمون لاتباع التوصيات من قبل خبير التغيير، ولكنهم يفشلون في الاستمرار في العمل على التغيير حين تتم الدراسة.

ثانيـــاً: إن التغيير غالبًا ما يكون حالة أكثر صعوبة، تتطلب طاقة ذات وعي، وعاطفة، أو إفاقة وأننا قد نوليه عنايتنا، إذا طلب منا ذلك، لكننا لا نســـتطيع الاحتفاظ بذلك المســـتوى من الطاقة:

"إن مجموعات العمل عليها تغيير الســـلوكيات والعادات (للأفراد) والتمسك بتلك التغيرات. وهذا يتطلب تركيزًا متواصلاً، وعناية وانتظامًا من جانبهم بسبب التحدي في الاحتفاظ بالسلوكيات الجديدة أمام التحديات في العمل المستمر" (Longenecker&Rieman ,2007 , P.7).

إن الصراعات اليومية مع أعباء العمل والمطالب الفسيولوجية للمحافظة عل انتباه واعٍ للتغيير يمكن أن يتطلب تكريسًـــا كافيًا حتى إن المطالب الشـــخصية، والفريق، والتغييراتً التنظيمية تصبح المحافظة عليها أكبر مما يحتمل.

ثالثـــاً: من الطبيعـــي أن لا يكون أعضاء التنظيم مؤهلـــين في البداية وهم يتكيفون مع الطريقة الجديدة. قد يكون التعليم مطلوباً، وأن ذلك يســـتغرق أســـابيع أو شهورًا ليحقق نتائـــج، والأفراد يســـتمرون في التعلم، وإنـــه بدون الصبر لدفع المراحـــل الطبيعية والمربكة والأخطـــاء التي من الطبيعـــي حدوثها في البداية، فإن كثيرًا من أعضـــاء التنظيم يدّعون أن التغيير قد فشل، والعودة إلى الطريقة القديمة.

رابعـــاً: إن القوى التنظيمية في كامل النظام مثل المكافآت أو القيم الثقافية والتوقعات، والمعتقـــدات قد تكون أكـــثر قوة للتغلب عليها، وإنها قد تمنـــع الأعضاء من تطبيق التغيير كاملاً. وإن المدير الذي يتلقى تدريبًا عمليًا (شـــخص أمام شـــخص) ليكون أكثر تأثيرًا في بيع (أو طرح) أفكاره قد يدفع للوراء حيث العمليات القديمة، متى كانت مراجعة أدائه تصفه " بالمواجهة ". وإن القائد الذي يختار أن يشرك الآخرين في الإدارة في قرارات ذات مستوى عالٍ قد يعكس ذلك المدخل حين تكون قد تم تخطيها في الترقية وتوسم أنها صانعة قرار ضعيفة. إن كثرة الشـــكاوى الداخلية قد يدفع الإدارة المالية لكي تســـتمر في إخراج تقاريرها المعتادة

التـي ألفوها خلال في عمليـة التطوير، ويصنع حواجز ضد التغيير لا يمكن أن يتجاوزها كل من أعضاء التنظيم الآخرين، ونظم أخرى وهياكل، وعمليات.

وإن المطلوب هو وسـائل لتثبيت المكاسـب التي تم تحقيقهـا والمحافظة عليها، وذلك بالعمـل على تجـاوز الحواجز للمحافظة على اسـتمرارية التغيير، وللدفـع للإمام المراحل الابتدائية الصعبة للتغيير حتى يمكنها الاسـتمرار في البقاء. إن التحدي هو في تطوير الطرق الفنيـة لجعل الطريقة الجديدة تثبت أو تسـتقر. والمحافظة على اسـتمرارية التغيير، فإن معظم الخبراء يوصون أن التغيير يصبح مؤسسـيًا أي جزءًا أصيلًا من المنظمة. يكون التغيير مؤصلًا حين يكون أعضاء التنظيم لا يعتقدون أنه برنامج مبادرة خاصة أو مشروع في "نهاية التحليل" فـإن كوتر (1996) Kotter يكتب " يثبت التغيير فقط حين يصبح طريقة العمل هنا؛ وحين يتدفق في وحدة العمل أو في الشركة عمومًا كما يجري الدم في الجسم" (P.14). ربمـا تذكرنا عبارة "طريقة العمل هنا " بأحد التعريفات للثقافة التنظيمية وبمعنى آخر إن برنامج التغيير يكون أكثر تأصيلًا ومؤسسـيًا حين يكون جزءًا من الثقافة، أو أنه جزء مكمل للممارسـات العادية، والبرامج، والقيـم، ومعتقدات أعضاء التنظيـم. واعتمادًا على أعضاء التنظيم المنخرطين وعلى حجم التغيير، إن هذا يمكن أن يكون محاولة قوية ومهمة، ويمكن أن تسـتغرق سـنوات لكي تنضج. وإن كثيراً من الكتاب يركزون على "إرسـاء" بمعنى تركيز التغيير، ودفعه ليكون غير قابل للرجوع إلى الوراء " ومحاط " بأسلاك قوية" داخل المنظمة. إن هذا المدخل يساعد في المحافظة واستمرارية التغيير، لكن ربما يكون لها بعض السلبيات.

مخاطر استمرارية التغيير:

إن العمل بشـكل قوي في اسـتقرار، ورضـا، والتزام صلب بالوضـع الجديد قد يكون هـو القاعدة التي تمنع محاولات للتغيير مسـتقبلًا (إن نفس خبراء التنظيم الذين أصيبوا بإحبـاط مـن مقاومة أعضاء التنظيـم للتغيير من قبل غالبًا ما يكونـون هم نفس خبراء التنظيـم الذين يرغبـون في أن يكون أعضاء التنظيم متمسـكين بالطريقة الجديدة دون أي استسـلام). إن الاسـتقرار أكثر مما يجب يمكن أن يكون مضراً، كما هو الحال بالنسبة للتغيير الكثير. وبمعنى آخر " إن جعل الممارسات الحالية أمرًا روتينيًا قد (يضر) أو يعطل إمكانات أكثر أهمية في التطوير. وإن الرغبة في استمرارية الطرق الحالية قد يمنع الموظفين

من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وهكذا يقللون من الروح المعنوية ويهدمون الأداء. (Buchanan Et-Al.,2005,P.191). إن هنالــك كثيراً من الشــد والجذب بين الاســتقرار والتغيير بالمنظمات، وكلاهما يوفر فرصًا وأيضًا تهديدات لبقاء المنظمات لفترة طويلة وهي على خطر في التكيف، لكن إن تغييراً أكثر قد يعني إنتاجيةً أقل، وإحباطاً، واضطراباً.

يؤكد كل من ورلي ولاولفر (2006) Worley & Lawlvr أن الســمة المميزة للمنظمات المعاصرة الناجحة أصبح ليس هو مقدرتها في جعل التغييرات باقية أو مســتمرة. "إن إيجاد منظمة مستقرة تعمل في بيئة معقدة ذات تغيير سريع تتبع وصفة للفشل. ومحركا الفاعلية التنظيميــة ودافعاها هما المرونة والحركية، لذلك أيضًا يجب أن يكونوا العناصر الرئيســية والعمليات الخاصة بالإســتراتيجية والتنظيم" (P.18). وقد لا يكون الحل هو محاولة "عدم تجميد" المنظمة مثل ما تم اقتراحه في نموذج لوين Lewin التقليدي وآخرين، لكن بدلاً من ذلك تطوير المنظمات التي يمكن أن تتعلم كيف تجري التغيير. إن الأخصائيات التي تشجع التقويم والتكيف ســتكون أكثر فاعلية على المدى الطويل - وبالتالي، كيف تتعلم (Beer,Ei senstat,&Spector,1990,P.164)

إن الهــدف هو تطوير الممارســات التي تدعم الاتجاه المرجــو وإزالة الحواجز للتغيير، وتطبيــق فرص للتقويــم المنتظم وإعادة التحديث الذي يحفز على إجراء تغيرات مناســبة وضرورية ولكن تجنب التحجر أو الجمود.

آليات تعزيز استمرار التغيير:

يوصي هاريس وبيكارد Haris &Beckhard (١٩٧٧) بســبع ممارســات، من الممكن أن تشــجع على المحافظة المنتظمة وتحديث التغيير، وكتبا أن هذه الممارسات يمكن أن تساعد القادة على إدراك فاعلية التغيير وتوفر أيضًا فرصًا لتقاسم المعلومات حول التغيير وذلك بين الأعضاء الذين يــرون فقط جانبًا معينًا من التغيير مع الأخذ بالاعتبار المنظور المحدد الذي قــد يكون في أدوارهم الفرديــة. إن معظم هذه التوصيات تتجه نحو تغيير الفريق والتغيير التنظيمي، وليس التغيير الشخصي، لكن يمكن تكييفه للأفراد:

١- **اجتماعــات الفريــق الدورية:** ربما يكون الآلية الرئيســية لتعزيز اســتمرار التغيير هي الاجتماع المنتظم ومن خلاله يجتمع الأعضاء مع بعضهم الآخر ليتقاسموا أو يشاركوا في النتائج، والمنظور والمجالات، أو الآراء حول كيف يســير التغيير. ويكتب بيكارد وهاريس (Bechard & Harris, 1977) إن مثــل هذه الاجتماعات تحفز "الأعضاء ليفكروا فيما قاموا به وماذا حدث منذ الاجتماع الأخير، وأين هم سائرون في الفترة المتوسطة القادمة" (P.101) وذلك لتحفيز الأعضاء ليفكروا في التغيير وكأنه عملية ســارية أكثر منها حدث منعزل.

٢- **اجتماعات التحسس بالمنظمة:** وبخاصة في حالة التغييرات التنظيمية ذات الحجم الكبير فإن من المفيد للقادة في القمة ألا يستمعوا مباشرة من أعضاء التنظيم حول كيف يسير التغيير. إن اهتمامات التحسس هي عملية قد يجتمع فيها القائد الأعلى مع مجموعات مــن الموظفين الذين تم اختيارهم كعينة عشــوائية من مختلــف الإدارات أو أنهم قد يكونون موظفين بمســتوى ومهام وظيفية متماثلة شريطة أن تكون هذه الجلسة لجمع المعلومات وعدم اســتخدامها في معاقبة أو تعريض أي شخص للمحاسبة، وهي طريقة قيمة في التقليل من تأثير الهرم الوظيفي وتوضيح التغيير لكل من القيادات والموظفين.

٣- **الاجتماعات الدورية بين المجموعات:** وبخاصة في حالات التغييرات بين المجموعات حين يتــم تطوير نظــم وعمليات، أو علاقات جديدة، وإن اجتماعًــا دوريًا منظمًا بين أعضاء الفرق المشاركة يمكن أن يخدم كمنطلق لتجديد وتقويم التغييرات التي تم إجراؤها.

٤- **مؤتمرات التجديد:** إن مؤتمر التجديد فاعلية محددة، تنظم غالبًا بعيدًا عن موقع العمل حيــث يجتمع قادة التنظيم أو أعضاء آخرين لمناقشــة التغيــيرات. وقد لاحظ هاريس وبيــكارد (1977) Haris &Beckhard أن كثــيراً من المنظمات تعقــد هذه الفعاليات ســنويًا خلال عملية التخطيط الإســتراتيجي وذلك لتقويم التغييرات في السوق أو البيئة التنظيمية، فكر في تجاوب المنظمة واعمل خطة للمستقبل. وهذه يمكن أن تكون أيضًا فعالة على مستوى الإدارة أو الفريق.

٥- **مراجعة للأداء الموجه نحو الهدف:** إن مراجعة الأداء تقيِّم الإدارات والأفراد قياسًا على أهداف قيــاس محددة. "فإذا كانت عملية تخطيــط فعالة ذات توجه نحو

الهدف في مكانها، فإن الشخص عمومًا يجد أن المنظمة حية، وتعيش، وذات طاقة ووضوح نسبي حول أولوياتها وذلك حسب ما كتب هاريس وبيكارد (Haris &Beckhard, 1977, P.103) وأنه في حالة وجود أهداف واضحة وثابته، تدعمها مكافآت فإن ذلك يوفر دعمًا واضحًا التغيير المرجو منه. وتوثيق هذه الأهداف وتوقع نتائج في خطط الأداء يساعد أعضاء التنظيم للتركيز على النشاطات ذات الأهمية الأكثر في دعم التغيير.

٦- **الزيارات الدورية من جانب مستشارين من الخارج:** إن إعادة الزيارة من قبل خبير التغيير الذي ساعد في تطبيق التغيير يمكن أن يشجع المنظمة أن توجه نظرة موضوعية نحو تقدمها:

" لقد وجدنا أن التمسك بمثل زيارات المراجعة، لفترة عام على الأقل أو ما يقارب ذلك، يُعد تغييراً رئيسياً "يرغم" قيادة المنظمة أن تكون لها اجتماعات متابعة. وأن ذلك يدفعها للنظر في الوعود التي ذكرتها في الاجتماع الأخير، ولمراجعة التقدم، وأن يقوموا بالتفكير الواعي حول أولويات التخطيط للمستقبل". (Bechard& Haris, , 1977, Pp.103- 104)

وإن زيارة مراجعة من خبير التغير يمكن أن توحي بأفكار حول ماذا قد تغير (أو لم يتغير) منذ الاجتماع الأخير.

٧- **المكافآت:** برغم حسن النوايا والمراجعات المنتظمة فإن التغيير لا يمكن أن يستمر ما لم تتم مكافأة أعضاء التنظيم وتقديرهم (كالترقية، والتعويض، أو حتى الثناء والشكر) لأدائهم عملاً في تعارض مع التغيير. إن نظم التقدير ينبغي أن يتم تحليلها بعناية بالنسبة للنشاطات والقيم التي يدعمونها، وإن المكافآت ينبغي أن توضع في مكانها "وتقدم اعترافًا وتقديرًا للأفراد الذين يحافظون على الطرق والاتجاهات الجديدة والمختلفة لعمل الأشياء خاصةً حين يكونون تحت ضغط" (J.C.Jacson, 2006, P. 184).

ويوافق بيرك (1993) Burke بالقول: "رسميًا وعلنيًا فإن الاعتراف بالأفراد باعتبارهم ساعدوا في بحثك المنظمة في اتجاه التغيير فإن ذلك ليس فقط سوف يخدم لدعم واستقرار السلوكيات الجديدة لكنه أيضًا سوف يرسل إشارة واضحة للآخرين بالمنظمة عما هي السلوكيات الصحيحة" (P.154).

وللإضافة إلى هذه القائمة، فإن فيلد وهاريس وأرمناكس Field , Harris & Arminakis (1999) قد اقترحوا أيضًا سبع ممارسات يمكن أن يستخدمها خبراء التغيير لتأصيل التغيير:

١- **المشــاركة النشــطة:** إن منح أعضاء المنظمة الفرصة للتأثير على التغيير وهو يأخذ شكله وذلــك من خلال سياســة المشــاركة في صنع القــرار، أو التعلم عن طريق الممارســة أو الملاحظة كل ذلك يمكن أن يشجع على تبني التغيير والسيطرة على تطبيقه.

٢- **الاتصــالات المقنعة:** إن الاتصالات المنظمة حول وضع التغيير وإعادة أساســها المنطقي وهدفها، والحافز للاســتمرار، إن ذلك يمكن أن يشجع أعضاء المنظمة المتشككين ويدعم رسالة التغيير.

٣- **إدارة المعلومــات الداخليــة / والخارجية:** إن مســوحات البيانــات، ومقاييس المقارنة، ومصادر أخرى للبيانات يمكن أن تعزز الحاجة للتغيير وزيادة الثقة في مدخل المنظمة.

٤- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** هذا يتضمن ليس فقط المكافآت كما سبق ذكره أعلاه لكنه أيضًا يخص ممارســات أخــرى في الموارد البشرية مثل اختيــار الموظفين، تقويمات الأداء، ونشاطات التدريب والتطوير والتي كل منها يدعم التغيير.

٥- **ممارســات منتشرة:** حين يطبق التغيير على ســبيل التجربة في أحد أقســام المنظمة ثم تطبيقه في قســم آخر، فإن الموظفين من القسم الذي تم فيه التجربة يمكن أن يساعدوا في نشر الرسالة حول التغيير في أقسام أخرى.

٦- **الحقوق والمراســم:** إن نشــاطات مثل اجتماعات الموظفين، ومؤتمرات القيادة، وحفلات التقاعد، ومراســم التقديــر يمكن أن توفر فرصًــا لتدعيم التغيير مــن الناحية الرمزية، ويشرح أرمينكــس وآخــرون Armenakis Et - Al (1999) كيف أن إحدى المنظمات وزعت شارات جديدة للموظفين ومعها رسالات تحفيزية في اجتماع للقيادة العليا لشرح مجازفة تجارية مشتركة.

٧- **النشاطات الشكلية / الرسمية:** وإن التغييرات في هيكل المنظمة، والسياسات، والممارسات قد تكون ضرورية لدعم التغيير وإزالة التضارب أو الحواجز لتطبيق التغير.

إن هذه الآليات لا يفترض أن تكون مخرجات قرارات آخر دقيقة بعد أن يتم الحل، إنه

بالإمــكان عملها داخل عملية تخطيط الحل وأن يتم النظــر فيها بعناية طالما أن التغيير لا يزال تحت النقاش بحيث إن جميع نظم المنظمة، الهياكل، العمليات، والمعتقدات الثقافية تعمل بجمع الأطراف نحو نفس النتائج المرجوة. وإن المنظمات الأكثر نجاحاً، حســب ورلي ولأولفــر (2006) Lawler & Worley ســوف يتعلمــون ليس فقط كيــف يتقنون هذه الأخصائيات، بل أيضًا كيف يشــجعون على التغيير القادم ليأخذ شــكله أيضاً، " وهذا يعني إيجاد منظمة تشــجع التجارب وتتعلم الممارسات والتقنية الجديدة، وتراقب البيئة، وتقوَم الأداء وإنها ملتزمة بالتحســين المواصل للأداء" (P. 21). إن هنا الرأي لاستمرارية التغيير هو أقل من حالة التأصيل أو التأسيس وتثبيت الممارسات، وأكثر من التعلم كيف يجرى التغيير بفاعلية وكجزء منتظم من الحياة المنظمة.

التقويم:

إن كلمــة تقويم قد تكون ذات دلالات ســلبية لكثير من الأفراد، ربما لأن ذلك تجذر في تجارب حالية ضعيفة أو تجارب مضت وذلك مع التغذية المرتدة: إن المدرســين والمصحين أصحــاب الأقلام ذات المــداد الأحمر وهم يصححون إجابة أحد الطلبة، أو حكم مدير حول تقدم موظف خلال العام قياسًا على أهداف الأداء. إن ذلك من بين المراحل الأخيرة في ارتباط تطوير المنظمات، وإنه كثيراً ما يتم تجاوزه. قد لا يكون الأخصائيون والعملاء متأكدين حول كيــف يكون تقويم الجهد، أو ماذا عن القيام بالتقويم، لكن مثل هذه المعلومات قد تكون ذات قيمة عالية جدًا بالنســبة للعميل والأخصائي شــخصيًا وكذلك بالنسبة للمنظمة وهي تنظر في كيف ارتباط تطوير المنظمات أدى إلى تأثير ما.

"إن الســؤال أن المستشــار يجب أن يقدم عليه إجابة هو: هل الحل في المنظمة X أدى إلى أي اختلاف؟" (Randolph & Elloy, (1989, P.634). إنه ســؤال مخادع بسهولته لأنه أيضًا مشحون بالتحديات.

التحديات أمام التقويم:

إن كثــيرًا من الأخصائيين وخبراء التغيير يفشــلون في التقويم بســبب كـثرة التحديات والحواجــز أمــام إجراء تقويم ذي فاعلية ومتكامل وكما حــدده بيرك Burke (1993): "إن تقويم عملية ممارســة تطوير المنظمات يمكن مقارنته بالكشف الطبي السنوي- كل يوافق أنه يجب أن يتم، لكن لا أحد، باستثناء باحث متحمس، يريد أن يواجه المشكلة والتكاليف لجعلها أمرًا ممكن الحدوث". (P. 168).

وحقيقــة فإنه إلى عهد قريب فقط قام أخصائيو تطوير المنظمات بتزكية عملية تقويم جهودهم. وإنه في الســبعينيات (1970S)، ندموا أنهم لم يعرفوا بقدر كافٍ كيفية قيامهم بتطويــر المنظــمات. وإن قليلًا من الأخصائيــين أداروا تقويمًا منهجيًــا لبرامجهم في تطوير المنظــمات وإن وابــلاً من المقابلات والتحليلات في التغيير قد ظهــرت والتي كان الباحثون الأكاديميون يحاولون الوصول إلى عما إذا كان تطوير المنظمات بالفعل أحدث فرقًا (انظر Armenakis, Feild, & Hol¬Ley, 1976; Morrison, 1978; Porras & Berg,) 1978A, 1978B) وإن معظمهم أوصى بدراســات قوية عن التقويم في حين أن دراســات مؤخرًا في الثمانينيات (1980S) أشــارت إلى تحســين في منهجيــة وفترات تطوير المنظمات (Vicars & Hartke, 1984) قامــا بتقويــم بقي حتى اليوم تحدياً، وما هو أكثر من ذلك، إنــه طالما أن هنالك ميلًا نحو الكثير من محاولات التغيير لتكون قصيرة الأجل وللمنظمات أن تتراجع إلى حالة ما قبل التغيير، فإن لدينا القليل جدًا من الأمثلة نستعرضها. إن تطوير المنظمات يقدم فرقًا على المدى الطويل، وإن الحالات المنشورة في تقويم تطوير المنظمات من الصعب جدًا الحصول عليها، طالما " أن عددًا قليلًا من الدراســات اســتطاعت تثبيت استمرار آثار تطوير المنظمات، وإن الأفضلية هي القيام بدراسات تقويم توضح إنجاز تغيير لفترة قصيرة (Boss, Dunford, Boss, & Mcconkie, 2010, P. 437).

وفيــما يلي بعض مــن الحواجــز المهمة جــدًا والبارزة حــول التقويــم (انظر: (Martineau & Preskill, 2002)

- **نستهلك الموارد:**

إنه بعد دورة طويلة من التعاقد، وجمع البيانات وتحليل البيانات، والتخطيط، وإدارة الحلـول، فـإن كثيراً من الأخصائيين والعمـلاء يرفضون تخصيص موارد لإجـراء التقويم، إذ يأخـذ ذلك وقت أعضاء التنظيم لجمع وتحليل البيانات والمشـاركة في المقابلات، والتعامل مع المسح الاستطلاعي.

- **الخوف من النتائج:**

قـد يتخوف العميل أن الموارد قد تم تخصيصها لإنتـاج شيء هباء، وأنه من الممكن أن يكون الموقف قد تدهور فعلاً. إن خبير التغيير قد يخشى تغذية مرتدة سلبية، أو من الممكن تطوير سمعة متخصصة لإدارة التعهدات التي لم تحصل على النتائج المرجوة.

- **استهلاك الطاقة:**

إن كثـيراً من العملاء وخبراء التغيير يفضلون بـذل الجهد لإحراز تغيير بدلًا من تقويمه. وإنه بين الحين والآخر فإن خبير التغيير هو المشارك الوحيد الذي له رغبة في النتائج وإنه قد يواجه صعوبة في إغراء العميل لبذل الجهود الممكنة الضرورية لجمع البيانات.

- **البرنامج المقبول:**

قد يكون العميل أو خبير التغيير لديه قبول بأن الحل قد نُفِّذ، وإنه من تجربة سـابقة أو تقارير من آخرين، فإنه لا توجد حاجة إلى إجراء التقويم بأنفسهم.

- **عدم التأكد ما هو الذي يُقوَّم:**

دون وضع هدف واضح خلال مرحلة التعاقد، فإن العملاء وخبراء التغيير قد لا يكونون متأكدين حول ما هو الشيء الذي يُقوَّم. إن بعض المخرجات، مثل "تحسـن في إدارة النزاع" أو "اجتماعات الفريق الأفضل" قد تكون غامضة أو من الصعب تقويمها.

- **ينظر إلى عملية التقويم على أنها قيادية:**

إن التقويـم غالبًا ما ينظر إليه على أنه "جميـل أن يحدث" خطوة في العملية أكثر منه مطلباً.

• **تدريب الأخصائيين:**

لا يتم تدريب العديد من الأخصائيين رسميًا في أساليب التقييم. وتتطلب بعض منهجيات التقييم معرفة إحصائية أو خلفية في تحليل البيانات النوعية التي قد لا يملكها الأخصائيون.

• **تصميم البحث والممارسات:**

لقــد كان في بداية تاريخ تطوير المنظمات أن خيــارات علم الاجتماع للتصاميم الكمية، والبحــث التجريبي جعلت هذه الخيارات من الصعــب إيجاد مجموعات تجريبية صادقة بحيــث يتــم عزل المتغيرات ثم تخضــع للتقويم. وإن هذا الرأي قد تغير بشــكل كبير منذ السبعينيات (١٩٧٠S) لكنه يشرح بعضًا من انعدام تقويم تطوير المنظمات الذي تم إجراؤه في السنوات الأولى.

وصعوبــة أخرى في إجراء تقويم مجهود تطوير المنظمات هو أن الحلول التنظيمية معقدة وأنه قد لا يكون من الممكن بشكل نهائي القطع بأن نتائج المنظمة الجيدة تعود مباشر للنشاطات المحددة لبرنامج تطوير المنظمات. وقد لاحظ أرمينكس Armenakis Et- Al, (1976) أن كثيراً مــن الأخصائيين وجدوا تحديات منهجية لتقويم جهود تطويــر المنظمات، تمامًا مثل الصعوبة في تقويم ما الذي يشــكل التحســين، انعدام مجموعات مقارنة حقيقية، ممارســة الرقابة من التأثيرات الخارجية وتلكؤ في الوقت مما يعني سنوات بين الحل والنتائج.

الأسباب الدافعة للتقويم:

إنــه برغم هذه التحديات، فإنه يوجد الكثير من الأســباب الجيــدة لتقويم الارتباط في تطوير المنظمات:

١- يوفر التقويم التركيز: إن التقويم يدفع بتعريف أهداف التغيير... توضيح مخرجات التغيير المرتقبة (و) توضيــح كيــف أن مخرجات التغيير هــذه يتم قياســها. (Burke , 1993 , P.171) وأن تكون منضبطًا حول التقويم سوف يوحي لعميل وخبير التغيير بالعودة لأهداف الإدارة الأصلية للارتباط، وأن تكون دقيقًا حول المخرجات المرتدة، وتوثيق عما إذا كانت تلك الأهداف قد تم تحقيقها.

٢- إن نتائــج التقويــم قد تجعل الدعم ميســوراً: قد يكون للعملاء مزيــدٌ من الثقة في أن جهــد تطوير المنظمات يســتحق الاهتمام والجهد وأنه مــن المحتمل دعم هذه الجهود

في المســتقبل. إنه بإمكان خبراء التغيير الاحتفاظ بنتائج التقويم (بالإذن) في ملف يحوي "قصص نجاح" وذلك كجزء من حقيبة مهنية تحوي الارتباطات الناجحة.

٣- توفــر النتائج تغذية مرتدة للتغيير: "إن التقويم يجعل من الميســور التخطيط للخطوة القادمة ومراحل التحسين التنظيمي والتطوير" (Burke , 1993 , P.171)، كما أن التقويم يكشف عقبات التغيير وأن النتائج يمكن أن تشير لإمكانات التغيير في المستقبل.

٤- نمــو العميل وخبير التغيير: يســاعد التقويم خبير التغيير ليتفهم الجوانب الإســتراتيجية التــي عملــت أو لم تعمل كــما كان متوقعاً. وإن خبير التغيير يمكــن أن يتعلم من هذه التجربة وإمكانية تصحيحها في المرة القادمة، ســواء كانت التجربة في منظمة العميل أو أنها في ارتباط آخر.

وإنــه من عدة وجوه، فإنه يمكن النظر للتقويم بشــكل أفضــل ليس أنه جزء من نهاية الارتبــاط، لكن النظر إليه كتحــول إلى بداية جديدة. في الشــكل (٢-٥)، الذي يحتوي على عمليات تطوير المنظمات في الفصل الخامس هناك ســهم يربــط المرحلة الأخيرة للنموذج بالدخــول، بما يمثل عمل التحســين المتكرر والمتواصــل. وإن ماكلن وســلفيان وروث ويل (Mclean,Sullivan & Rothwell)(1995) يشــيرون إلى التقويم باعتباره مكوناً ومجمعًا، بمعنى أنه تكويني حين يدار أثناء الحل والنظر إلى الأمام للحلول في المســتقبل وأنها مجمع حــين تنظر إلى الوراء لمعالجة كيــف كان الحل فعالاً. وإن التقويم يمكن النظر إليه كخطوة أخرى في جمع البيانات التي يمكن حينئذ تطويرها في عقد آخر، تكون تغذية مرتدة للعميل، وتستخدم لتطوير إستراتيجية أخرى.

ما الذي يخضع للتقويم:

يمكــن للتقويم أن يقدم أفكارا في كل من عمليات المنظمة وفي مخرجات أو نتائج الحل وإضافــة لذلك، فإن تعهــد تطوير المنظمات يمكن أن يكون هدفــا للتقويم. ولقد قام برج وبــوراس Berg & Porras (1978B) بتطوير مجموعة موســعة لمتغيرات النتائج والعملية التي يمكن أن ينظر فيها الأخصائيون وهم يقررون ماذا يقيمون في أي ارتباط مفروض انظر الشكلين (١-١٣) و(٢-١٣).

متغــيرات العمليــة يتكون تقويمها مــن كيف يمكن الحــل أن يتغير ســلوكياً، والأفراد، وعمليــات المهمة. وهــذه تتكون من موضوعات مثل التحفيز، حــل الصراع، وصنع القرار، وثقــة المجموعة، والمشــاركة. كما أن متغــيرات العملية تتكون من مجــالات مثل عما إذا كان أعضاء التنظيم يكملون النشــاطات الضرورية التي يفــترض أن ينجزوها وعما إذا كان الموظفون مدربين بالشكل السليم.

إن تحســين هذه المجالات قد يكون الهدف لأي حــل مفترض، لكن الهدف أو الحصيلة الإجمالية عادة هو النتيجة التنظيمية. وبمعنى آخر، إن الهدف على المدى الطويل لنشــاط بنــاء الفريق هو تحســين عمل الفريق بنتيجة نهائية هي فريق أكــثر إنتاجية وفاعلية. إن متغيرات العملية تسهم في حصيلة متغيرات المخرجات.

تختــص حصيلــة المخرجات من المتغــيرات عادة بمســتوى المخرجــات التنظيمية مثل الإنتاجيــة، رضاء العميــل، التكلفة، الإيرادات، الجودة، الجــدول الزمني، وترك العمل. وإن كثــيراً من جهود تطوير المنظمات تعمل مباشرة في متغــيرات العملية، لكن معظم العملاء يهتمــون في المتغيرات المخرجات كنتائج، وإن قيــاس الاثنتين العملية والمتغيرات المخرجات قد يســاعد لتوضيح الصلة بين مجهود تطوير المنظمات وبعض الأثر (حتى ولو كان مؤقتاً) على نتائج المنظمة، وإضافة لذلك إن القياس من هذا النوع يمكن أن يظهر تغييرات أخرى، كلتاهما مفيد وسلبي، حتى إذا كانا غير مستهدفين. وإن هذه النتائج يمكن أن توفر مدخلاً لحلول أخرى ممكنة.

إن ارتبــاط تطوير المنظمات (Od) ذاته يمكن أن يكــون موضوعًا يخضع للتقويم، فإن العمــلاء يمكنهم القيام بتقويــم كيف تمت الجودة وتحليلها وما فيهــا من عمليات تطوير المنظــمات (Od) بمــا في ذلك العميل ورضا الأخصائي بالعقد وجمــع البيانات وكيف كانت التغذية المرتدة وكذا إســتراتيجية الحلول. ويمكن للممارســين أن يقيموا كيف التزموا بقيم تطويــر المنظمات (Od) ووضعوهــا نصب أعينهم. ويوصي هولبيــك Holbeche (2006) بتقويــم التعلم وكيــف أن التعلم الجديد والمعرفة قد تم دمجهــما في المنظمة وكيف كان ذلك (P.427). وأن العلاقة بأخصائي التغيير والعميل يمكن أن تكون موضوعًا للتقويم (انظر القسم التالي حول الانفصال).

الشكل (١-١٣) متغيرات العملية في تقويم تطوير المنظمات

متغيرات العملية

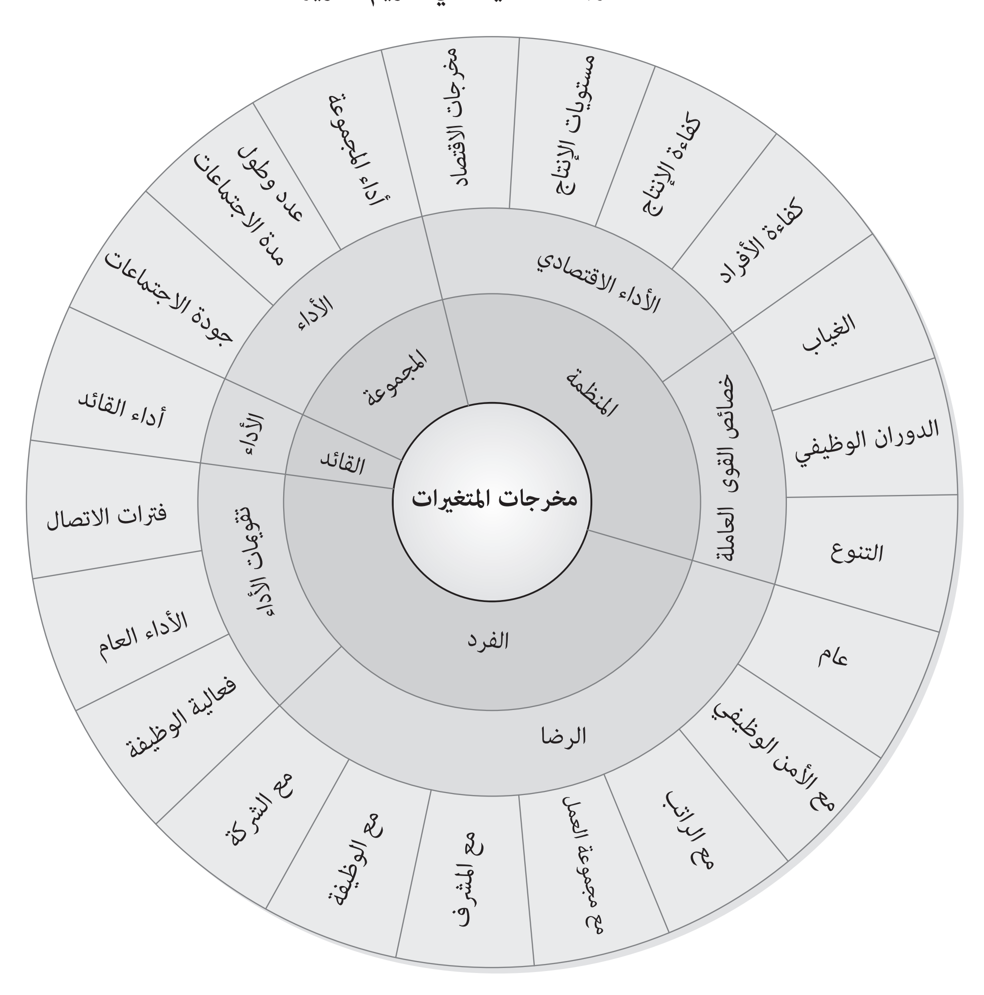
المجموعة
المنظمة
الفرد
القائد

موجه للأفراد
موجه نحو المهمة
بين المجموعات
موجه للأفراد
موجه نحو المهمة
موجه للأفراد
موجه للوظيفة
الكبير
نفساني
سلوكي
العلاقات الشخصية
مرؤوس القائد
خصائص القائد

الثقة
التقرب للقائد
تأثير متبادل
التعامل والاتصال
مدعم للزملاء
الانخراط والتحفيز
أولوية الموارد البشرية
التحفيز
الدعم
الانفصال
التأثير
القيادة
الثقة
عملية المجموعة
حل الصراع
المبادئ
المشاركة
الإجماع في صنع القرار
الرقابة
صنع القرار
الدمج
مناخ المنظمة
تنظيم الإدارة
الهيكل والعمل
تأكيد الذات وتنمية الذات
الوعي والإدراك
الإنصات
الانفتاح
الحميمية
العلاقات بين الأشخاص
علاقات القائد والمرؤوس
الاتجاهات والقيم
تسهيلات العمل
حل المشكلات وصنع القرارات
البدء في الهيكل
التركيز على الهدف ووضع الهدف
تسهيل المشاركة
الانفتاح للتأثير
تسهيل التفاعل
الدعم والمساندة
نقل الحماس
الاعتبار والاهتمام
العلاقات بين الجماعات
تسهيلات العمل
صنع القرار
النتائج والإجراءات
التركيز على الهدف ووضع الهدف
التوجيه الابتدائي للمجموعة

والأخصـــائي من حيث رضائه بالتعهـــد وجمع البيانات وتحليل البيانـــات والتغذية المرتدة وإســـتراتيجية الحل؛ يمكنه تقويم كيف أنه تقيد أو قام باتباع قيم تطوير المنظمات. هذا وإن هولبـــش (2006) Holbeche يـــوصي بتقويـــم التعلم: "ما هو التعلم الجديـــد والمعرفة التي تم تســـكينها في المنظمة وكيف كان ذلك." (P.427) وإن العلاقة نفســـها التي بين خبير التغيير والعميل يمكن أيضًا أن تكون موضوعًا للتقويم (انظر القسم الثاني حول الانفصال).

الشكل (٢-١٣) مخرجات المتغيرات في تقويم تطوير المنظمات



عملية التقويم:

إن عملية التقويم ليست مختلفة بشكل كبير عن تطوير إستراتيجية جمع البيانات كما تمت مناقشته في الفصل السابع:

١- أولاً، يجب أن يجتمع العميل وخبير التغيير لإعادة صياغة الأهداف الأصلية للتعهد ولتقرير ما هي البيانات التي تبرز بوضوح أكثر التغييرات المرغوب فيها على المستوى الشخصي، والفريق أو المنظمة. وإنهما قد يختاران للتقويم على كل مستوى، كما أوصى به البعض. (Livingstone, 2006) وعليها أيضاً مناقشة الغرض الذي من أجله يتم تقويم النتائج وماذا سيكون العمل بالبيانات.

٢- وبعد ذلك، يجب على الأخصائي أن يقرر الشكل الذي يتم اتباعه في التقويم وعما إذا كان جمع البيانات سيتم عبر المقابلات، مجموعات التركيز، المسوحات، أو طريقة أخرى وهل ستكون سلسلة من المقابلات من أعضاء الفرق، وهل سيكون مسحًا عبر كامل المنظمة أو إنه سيتكون من بيانات عن الدوران الوظيفي في الربع الأخير؟ ما هو الشيء من هذه المجالات سوء يستعرض بشكل أفضل تأثيرات برنامج تطوير المنظمات هل سيكون العميل راضيًا بيانات الجودة توضح رأي الموظفين في المقابلات، أو أن بيانات كمية هي ضرورية؟ ما هي متغيرات العملية ومتغيرات المخرجات ذات الاهتمام؟.

٣- إن خبير التغيير ينبغي بعد ذلك أن يبدأ جمع البيانات، واتباع التوصيات الخاصة بجمع البيانات بفاعلية والموضحة في الفصل السابع.

٤- ينبغي على العميل وخبير التغيير الاجتماع لتقويم والتخطيط للخطوات التالية، إذا كانت هنالك خطوات تالية. وإن بعض العملاء سوف يريدون تقريرًا نهائيًا يوضح الأهداف من التعهدات، والنشاطات التي تمت إدارتها والنتيجة النهائية (Stroh & Johnson - 2006) وقد يكون من النصح أن تكون حذرًا حول التقدم بمطالبات مبالغ فيها حول المسببات في أي تقرير نهائي أو تفسير، مهما كان ذلك مغريًا للقيام به.

أمثلة على التقويم:

هاهنا فقط قليلًا من الأمثلة المنشورة لامتداد أكثر من أربعين عامًا وذلك لتقويم فاعلية حلول تطوير المنظمات:

١- إن إحدى المحاولات المنشــورة الأولى وذلك لتقويم فاعلية تطوير المنظمات، قيام باورز Bowers (1973) بتحليــل بيانــات من أكثر مــن (١٤,٠٠٠) موظــف في (٢٣) منظمة اســتخدمت واحد أو أكثر إلى أربعة أنواع مختلفة من حلول تطوير المنظمات: التغذية المرتدة للمســح، استشارت بين الأشــخاص حول العملية. (تقارب حلول تطوير الفريق حيث يســاعد الأخصائي الفريق بمســائل في صيانة المجموعة/ أو العلاقة)، والمشــورة في عملية المهمة (مســاعدة الفرق لإزالــة الحواجز التي تمنع الإنجــاز الفعال للمهام)، أو التدريب المختبري (مجموعة التدريب).

٢- وقــد تــم مقارنة هذه مع منظــمات كمجموعات رقابية تلقت إما بيانات تم إعادة تســليمها للمديرين دون متابعة أو بيانات تم إرسالها إلى القادة في القمة لكن ليس بتقاسم (أو مشاركة مع أحد). إن جميع المنظمات تم إعطاؤها نفس قانون المســح التنظيمي لتقويم عوامل مثل المنــاخ التنظيمي والرضا عن القيــادة ووظيفة الفرد والفريق وكلاهما قبل وبعد الحل. ويختم باورز (Bowers) إن التغذية المرتدة من المسح كانت مصاحبة تغييرات إيجابية في كامل المناخ التنظيمي" (P.42)، وإن عملية المشــورة بين الأشــخاص جاءت بتغيير ثانوي، وإن المشــورة في عملية المهمة أفرزت تغييراً طفيفاً أو لا شيء إطلاقاً كما أن التدريب المختبري أفرز هبوطاً.

٣- وإنه في تحليل اســمي لـ (٣٥) مشروعًا في تطوير المنظمات منشــور، فإن برج وبوراس Porras& Berg (1978) بحثا في تأثيرات حلول تطوير المنظمات على مختلف متغيرات العملية والناتج الذي تم شرحه مســبقاً، وقد كتبــا أنه على فرضية أن تطوير المنظمات يؤثــر على العمليات فقط وليس علي جميع المخرجــات، "فإن التأثير لتطوير المنظمات على متغيرات عملية التوجه نحو الأفراد وعلى متغيرات التوجه نحو المهمة كان قد أظهر أنهــما متســاويان في التأثير، وليس كما هو يعتقد دائمــاً، أن تطوير المنظمات يؤدي إلى تغيير بشــكل رئيسي في المتغيرات ذات التوجه نحو الأفراد وأن لها تأثيراً ضئيلًا جدًا على متغيرات التوجه نحو المهمة (P.264).

٤- إن أوساتك وموري ووارد وديرنفورث وبلتون (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, and Belton (2009) وهم يعملون سويًا مع قدامى المحاربين بالولايات المتحدة (الإدارة الصحية) أدخلوا حلًا أطلقوا عليه Crew: بمعنى الكياسة Civility والاحترام Respect والارتباط Engagment في القوى العاملة، وإن المؤلفين باستخدامهم نموذج مسح تغذية مرتدة قاموا بمسح لأكثر من (٦٠٠) موظف في (١٧) مجموعة عمل قبل وبعد أن تم وضع الحل في مكان لتقويم آرائهم حول الكياسة في القوى العاملة مستخدمين ميزانًا من ثمانية بنود. ويتضمن الميزان بنودًا مثل "الأفراد يعاملون بعضهم بعضًا باحترام في مجموعة العمل التي أنتمي إليها"، "وإن المنظمة لا تحتمل التفرقة" وإنه في كل مجموعة عمل يولد الموظفون أفكارًا حول كيف يعملون على تحسين الكياسة وكان ممارس تطوير المنظمات يدعمهم في كل موقع بأولئك الذين لم يشاركوا في أي حل، مؤكدين أن الحل أثر بشكل كبير على منظور الموظفين نحو الكياسة.

٥- في دراسة موسعة وممتدة لمنظمة تعمل في تطبيق القانون عندما بدأ العمل في تطوير المنظمات في عام (١٩٧٣)، فإن بوس وآخرين (Boss , Et- Al – 2010) قدموا شاهداً على أن حلول تطوير المنظمات يمكن أن تولد تغييرات إيجابية ومستديمة بالمنظمة (P.459). ومن بين كتّاب آخرين، فإن الحلول تتضمن حلول كامل المنظمة (تصميم المنظمة وإعادة الهيكلة، التغذية المرتدة للمسح) وحلول الفريق (دورات بناء الفريق، اجتماعات المواجهة) وحلول الفرد (إدارة التدريب العملي) هذا وإن المسوحات تمت إدارتها سبع مرات: قبل إدارة أي حلول، وخلال عملية الحل لأربع سنوات، ولعشر سنوات ولتسع وعشرين سنة بعد ذلك. وقد تمت مقارنة النتائج بـ"مجموعة المقارنة". وقد وجد الباحثون أن درجة ترك العمل قد انخفضت، وارتفع الرضا عن القيادة وتحسنت التقديرات حول ثقافة الصحة التنظيمية، وتحسنت الأحكام حول تعاون المنظمة مع مجموعات خارجية. وإن أحد المشاركين الذين ظلوا في المنظمة خلال معظم ذلك الوقت لاحظ أنه حين بدؤوا أولًا في مشروع تطوير المنظمات كان مترددًا إلى حد ما. وظهر له أنه مثل لعبة، وبدعة تنتهي. لكنه رأى النتائج على أساس مباشر (P.458). وفي حين أن الباحثين يقرون أنه يمكن تواجد عوامل كثيرة تسهم في استمرارية التغيرات عبر فترة (٣٠) عاماً، فإن الموظفين يشيرون إلى عدد من العوامل التي يعتقدون أنها تساعد

هــذا التغيير بالذات ليكون ناجحًا بما في ذلك التعاقــد الدقيق، وعلاقة ذات فاعلية بين المستشــار والعميل، وقيادة ملتزمة، وتطوير نظم مســاندة مثل التدريب والمســؤولية الفرديــة والالتزام وأكثر من ذلك، ويختتمون بالقــول "إن حلول تطوير المنظمات يمكن أن تســاعد الموظفين ليحافظوا على تركيز واضح لأهدافهم، ويواجهوا ويعملوا على حل المشــكلات فيما بينهم بطريقة وقائية واستباقية، ويعملوا تغييرات تنظيمية كبيرة دون التضحية بالإدارة المشاركة أو الثقة التي بين الأشخاص. (P.465).

أخلاقيات التقويم:

يثير التقويم اهتمامات أخلاق تماثل ما هو في جمع المعلومات ومرحلة التحليل لعملية تطوير المنظمات. إن أكبر تحدٍّ أخلاقي ممكن في مرحلة التقويم ســوء تفســير وسوء تمثيل البيانات (White & Wooten – 1985). وهذا قد يحدث بحسن نية من قبل كل من خبير التغيــير والعميل، وكلاهما يتمنيان بصدق أن البيانات تبرهن أن التعهد فعلًا أدى إلى فرق. وأنهــم قد يختارون جمع أو تقديم فقط البيانات التي تظهر تغييراً وتتجاهل البيانات التي تظهر نتائج ســلبية. وإن المســائل ذات الغموض بالنسبة لأولئك الذين شاركوا في المقابلات يطلبــون في مرحلة جمع البيانات، كموظفين قد يخافــون من العقاب إذا تبين أنهم لم يروا أي تغيــير كبــير، ولا يدعمون الجهد للتغيير، أو أنهم لا يقومــون بما هو مطلوب لكي يكون التغيير ناجحاً.

إنهاء الارتباط: الانفصال والخروج:

هناك مثل شــعبي يقول: " إن جميع الارتباطات الجيدة يجب أن تصل إلى نهاية ". إن الارتباطات الاستشــارية تعرف أنهــا علاقات مؤقتة، وإن المــشروع في إحدى النقاط يجب أن يعــاد إلى العميــل. إن الانتباه لعملية النهاية شــأن ضروري بســبب " أن كثيراً جدًا من مشروعــات تطويــر المنظمات قد تنتهي دون إنتاجية أو أنها قــد تنتهي فجأة دون متابعة كافيــة. (Van Eron & Burke, 1995, P. 395) حتــى ولو أن العميل قام بتخصيص عمل إضافي أو مشروع ثانٍ، وأنه في هذه الحالة فإن العلاقة بين العميل والمستشار تظل مستمرة، وإن الارتبــاط الحــالي كما عُرف خلال مرحلة التعاقد قد وصــل إلى النهاية. وكما أن مرحلة

التعاقـد تضع النغمة في كيف تتطور العلاقة الاستشـارية، أيضًا تقـوم عملية إنهاء التعاقد بوضع النغم للانتقال إلى تعاقد ثان. وبمهارات وبأخلاقية إنهاء الارتباطات إنها مقدرة مهمة للمهني في تطوير المنظمات.

إن النهايـات يمكن أن تبدأ من قبـل العملاء، والمستشـارين، أو باتفاق بين الطرفين وبشـكل مثالي، وإن الارتباطات تنتهي بموجب اتفـاق بين الطرفين، لكن قد تكون هناك أسـباب لكل من خبـير التغيير أو العميل لإنهـاء العقد مبكراً. وقد تكـون لحظة إنهاء الارتباط بديهية للطرفين إذا حدث أن تم التوصل للأهداف وإن اتفاقات قد تم الوصول إليها حول العقد الأصلي وأن النهايات في أوقات أخرى، قد تحتاج أن تثار وتبدأ خاصة إذا لم يكن التعاقد يسـير بشـكل جيد. وإن من بين مؤشرات التحذير من أن العلاقة وصلت إلى النهاية ما يلي:

- استمرار العميل باستبعاد الأشياء.
- تعمل الاتفاقات ثم يتم نسيانها (من أي من الطرفين).
- إن العميل يعمل بشكل أفضل ولا يحتاج لمساعدة خارجية (Weisbord, 1973 / 1994, P.412).

ينبغي أن يتم إنهاء التعاقد بوضوح وبتخطيط وليس بالسماح للتعاقد بأن ينتهي دون اهتمام. إن التأخير الكثير المطول أو التمديدات الخرقاء التي ليس من ورائها أي ارتباطات غـير منتجة تـضر بالخدمة للطرفين العميل وخبير التغير، ولهذا السـبب أشـار ويسـبرد Weisbord (1973 , 1994) بقولـه " إننـي أرحب بإنهاء العقـد بوضوح وذلك بإخضاعه للاختبـار ووجد أنه يحتاج إلى ذلك. من الأفضل الموت النظيف بدلاً من العذاب المسـتمر (P.412). وأيضًا كما يشـير ويسـبرد Weisbord، تحدث غالبًـا النهايات دون تخطيط أو تفكير مسبق. إن العملاء وخبراء التغيير يفلسون من الموضوعات للاجتماع الأسبوعي حول موقـف المـشروع. فالعميل يفتقر للمعلومـات أو الحافز لاتخاذ إجـراء آخر ويخبر خبير التغيير أن ينتظر لأسـابيع قليلة حتى يتضح الموقف بشـكل جـلي، وبنهاية الأمر، فإن كلًا من العميل وخبير التغيير يصادفان مشروعات أخرى، أو أولويات، ومن ثم يذهب التعاقد بعيداً.

وبديــلاً لذلك، فإن خبراء التغيير والعملاء يمكنهم الاســتفادة مــن عملية إنهاء واضحة وذلك بجدولة اجتماع تغذية مرتدة للانتهاء. إن اجتماع الختام يدعو العملاء وخبراء التغيير أن يوضحوا عددًا من الموضوعات ذات علاقة بالتعهد والحل.

- ماذا تعلمنا حول عملية تطوير المنظمات؟
- ماذا تعلمنا من العلاقة بين المستشار والعميل؟
- ما المشكلة التي كان تقديمها في البداية؟ وهل تغير ذلك ونحن نقوم بالبحث الإضافي؟
- هل العميل سيقوم بالتعاقد مع الأخصائي مرة أخرى؟
- إلى أي مدى تعلم العميل كيف يحل مثل هذه المشكلات اعتمادًا على هذه وحدها؟
- ما الجوانب الأكثر نجاحًا في التعاقد؟
- ما الجوانب التي كانت أكثر تحديًا؟
- ماذا يمكن أن نفعله مختلفًا عما تم فعله؟
- ماذا ننظر في فعله المرة القادمة إذا واجهتنا هذه المشكلة مرة اخرى؟

هــذا وإن العملاء والأخصائيــين يمكنهم أيضًا أن يقدموا لبعضهــم الآخر تغذية مرتدة حول مواطن القوة والفرص للتحســين: ماذا فعل كل منهم بما يســاعد الآخر بشكل خاص في نجاح العلاقة والتعاقد أو عمل أشــياء محددة قد تكون تســببت في إيجاد حواجز ضد التحســين. إن خطط ما قبل مرحلة الاستشــارة ينبغي أن تتم أيضًا مناقشــتها في الاجتماع النهائي بحيث يكون واضحًا عماذا أو كيف يكون خبير التغيير مرتبطًا مســتقبلاً مع منظمة العميــل. مثال ذلك، يتوقف خبير التغيير عن حضــور اجتماعات الفريق أو قد يحضر لمرة واحدة فقط في الشــهر. ينبغي مناقشــة هذه التغييرات بحيث يكون الفريق واعيًا ومدركًا للتغيــير ولا يفاجأ حين لا يحضر خبير التغيير الاجتماع. وموضوع آخر لاجتماع الانفصال ما بعد المشورة، هذا الاجتماع يخص كيف يرغب العميل في المتابعة بنفسه أو الاتصال بخبير التغيير لتعهد آخر.

أخلاقيات إنهاء التعاقد:

إن الاهتمامـات الأخلاقيـة قد تكون حلاً في عملية إنهـاء التعاقد حين يتأخر الانفصال بشـكل مبالغ فيـه وحين يتم بسرعة كبـيرة. إن تمديد التعاقد لمدة أطـول قد يكون مثار تساؤل أخلاقيًا وذلك كما كتب (Wooten & White) (1985) حيث قالا: "إنه حين يتقدم مجهود التغيير عن طريق استمراريته أو مرحلة المحافظة عليه بما يخفض الاعتمادية عليه، فإن ذلك يعتبر مسـألة صعبة المواجهة بالنسـبة للكثير من خبراء التغيير حيث إنها تقتضي إجـراء تخفيـض في الجهد وإيقاف خدمـات خبير التغيير من نظام العميل. وإن المسـألة الأخلاقيـة المحددة ذات الاهتمام هي مسـألة خبير التغيير ليسـتمر في غـزارة علاقاته أو خدماته المساعدة (P.161).

قـد يكـون الانفصال - قطع العلاقـة التعاقدية - ضروريًا من الناحيـة الأخلاقية وذلك للتقليل من الاعتماد على خبير التغيير، ولاسـيما المستشار الخارجي، ولتفادي استمرار خبير التغيـير في قبـول الدفعات إذا كانت الخدمـات التي تم التعاقد عليها قـد اكتملت أو أن العميل أصبح لا يستفيد من (تلك العلاقة). وعلاوة على ذلك، كلما كانت مدة مشاركة خبير التغيـير في نظـام العميل طويلة، يصبح متأقلماً، أو بمعنى آخـر كما يقال أن يصبح متطبعًا بطابع موظفي المنظمة، أو أن يكون جزءًا من النظام بحيث تضيع الموضوعية وأن الانفصال يصبح نفسيًّا أمرًا صعبًا بالنسبة لكل من خبير التغيير والعميل. وإنه في مثل هذه الحالات، فإن خبير التغيير يمكن أن يكون معتمدًا (نفسيًا ومالياً) على العميل.

إن إنهاء التعاقد في وقت مبكر جدًا يمكن أن يكون أيضًا مسألة أخلاقية فيها نظر، ذلك أنهـا قد تعني ترك العميل في موقف ضعيف لإدارة التغيير وحده. وإن خبراء التغيير الذين يشعرون أن العميل لا يتقدم بقدر كاف أو أن العلاقة ضعيفة قد ينظر في الأسباب والطرق التـي تمكنه من الخروج (من هذا الارتباط) وذلك حين تصبح الأشـياء صعبة. وإن العكس قد يحدث أيضاً، حين يعتقد خبير التغيير خطأ أن العميل مسـتعد للتمسـك بمقاليد الأمور وحده.

وعـن الصعوبة المحددة، فهي تقدير المقدرة التنظيميـة للقيام بمجهود جوانب التغيير على المدى الطويل، بما في ذلك العمليات الضرورية وحل المشكلات. إن التقدير غير السليم

لقيمة/ سلامة نظام العميل يمكن أن يقود إلى خروج قبل موعده ونضوجه وذلك من جانب خبير التغيير (White & Wooten , 1985 P.162).

إن تقويمًــا أمنيًــا لدوافع خبير التغيير والعميل لإنهاء الارتبــاط أمر مهم للتأكد أنه- أي الارتباط- ينتهي بشكل أخلاقي.

الملخص:

تتضمن المراحل النهائية لعملية تطوير المنظمات، تطوير عملية من شأنها المحافظة على استمرارية التغيير، وتقويم ذات التغيير، والخروج أو إنهاء الارتباط.

وإن كلًا مــن هذه الخطوات تتضمن قيام خبير التغيير بشــكل تدريجي بتطوير الفرص للمنظمة لكي تحافظ على قوة الدفع والتي تم تحقيقها بشكل مثالي خلال عملية الحل وأن تفــترض كامل الملكية لعملية التغيير بحيث إن خبير التغيير يســتطيع الانفصال من البيئة. وتتضمن استمرارية التغيير إيجاد النظم، والهياكل، أو العمليات بحيث إن ذلك يمنع حدوث انتكاسة أو رجوعًا إلى "الطرق القديمة" في عمل الأشياء.

إن الحواجز التي تواجه تنفيذ التغيير تحتاج إلى تفهم وإلى إدراك بحيث تتم إزالتها، وأن تكون هنالك فرصٌ دورية للمناقشــة، والمراجعــة، وتقدير، وإعادة تجديد التغيير، ذلك أنها جميعًــا تحتاج أن توضع في مكانها. وإن تقديم الارتباط يتضمن تقدير العملية والمخرجات التي حاولت إستراتيجية الحل معالجتها، وإنه من التفكير الأفضل اعتبارها أنها مرحلة جمع بيانــات أخرى حيث كلاهــما ينظر إلى الوراء حول ما تم تحقيقه وأن ينظر إلى الأمام لجمع التغذية المرتدة التي يمكن أن تقود حلولاً جديدة أو تغييرات في المستقبل.

وأخيراً، إن جميــع التعهدات تأتي إلى نهاية. وإن اجتماعات النهاية يمكن أن توفر فرصة واضحة بتقديم الارتباط ومناقشة ما تم تعلمه وما تم تنفيذه. وإن الانفصال أخلاقيًا بأمانة واســتقامة يتضمن تقدير حوافز الشخص للإنهاء وذلك للتأكد أن ذلك يحدث ليس قبل أن يكون العميل بحق مستعدًا (لتجنب ترك العميل دون مهارات لإدارة التغيير بشكل سليم) أو ليس متأخرًا جدًا بحيث إن ذلك يغري ويشجع خبير التغيير أو العميل أن يكون معتمدًا كل على الآخر.

قراءات إضافية:

- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S.,... Whitby, E. (2005). No Going Back: A Review Of The Literature On Sustaining Organizational Change. International Journal Of Management Reviews, 7(3), 189–205.
- Livingston, R. E. (2006). Evaluation and Termination Phase. In B. B. Jones & R. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives (Pp. 231–245). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The Impact Of Organization Development. Academy Of Man¬Agement Review, 3, 249–266.
- Van Eron, A., & Burke, W. W. (1995). Separation. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Organization Development: A Guide For Consultants (Pp. 395–418). San Diego, Ca: Pfeiffer.

الفصل الرابع عشر

قضايا عالمية في تطوير المنظمات

سافرت إلى الصين فرق استشارية من الطلبة من جامعة Western University للعمل مع عميل لفترة تمتد لأربع سـنوات. والعميل هو ليو هاي مينج Liu Hai Ming، مؤسـس ورئيس شركة Kun Lun وهي شركة سياحة تمتلك عددًا من المطاعم وفندقاً ويحمل السيد ليو Liu فلسـفة إدارية أطلق عليها طريقـة Kun Lun تقوم على القيم الصينية ومثاليات كونفوشـيون Confucian في خدمة المجتمع، والتزام نحو المرؤوسين. وقد خلط هذه القيم بروحه ذات التوجه التجاري، والتزام خدمة العميل، والذكاء التجاري.

وكانت فرق الطلبة، وهي في مهمة استشـارية مع منظمة صينية غالبًا ما تشعر بالقلق. لقد درسـوا تقاليد للممارسات التجارية في الصين والعادات الاجتماعية وذلك بغرض إعداد أنفسـهم (للمشورة). وتتبع دورة المشورة السـنوية نمطًا منتظمًا يقوم الطلبة فيه بتأسيس العلاقة الافتتاحية، وإدارة جمع البيانات ونشـاطات التحليل، ويقومون التغذية المرتدة في اجتماع لتخطيط للعمل، وإدارة الحلول، وتقويم النتائج، ثم الخروج أو الإنهاء. ذلك أن كل عام يجيء باختراق جديد في العلاقات مع العميل.

وإنه في العام الأول للاستشـارة التعاقدية، كون السيد ليو Liu والطلبة علاقة حذرة مع بعضهـما. لقد تعلم الطلبة أن مفهوم "الوجه"، في الثقافـة الصينية يعني أن الأفراد أخذوا الفكرة بصرامة وأن سـلوكهم ولغتهم قد تهدد الانسـجام في العلاقة مـع فرد أو مجموعة أخرى، اعترافًا أن الموظفين قد يكونون متخبطين حول التحدث سـلبيًا عن مشغلهم بسبب تهديد الوجه، فقد اتبعت المقابلات طابعًا استخباراتيًا وبحث حول مواطن القوة والإنجازات بالمنظمة.

وإنه في السنة الثانية، أشارت المقابلات مع موظفي التنظيم أن طريقة Kun Lun Way لم تكـن قد نقلـت عبر كامل المنظمة، وأن الطلبة أوصوا بتطبيق مدخل القيادة المشـتركة. وأنه خلال تقديم التغذية المرتدة، فإن قائد فريق الطلبة الاستشاري أحال إلى فريق المشورة

زملاء بشــكل منتظم كلما برزت أسئلة من جانب العميل. وفي إحدى الحالات شاهد السيد ليــوLiu كيف أن الطلبة يقومون بتشــكيل الدور القيادي وهــي الحالة التي هم يحاولون فعلها حول القيادة المشاركة، كما لاحظ كيف أن كل فرد قد عبر عن دور قيادي وأقر كيف أنه قد يتخذ هذا المدخل (فيما بعد) عبر منظمته الخاصة.

ولاحظ الطلبة، في السنة الثالثة، أن المقابلات أقرت بأهمية النظم والممارسات التنظيمية باعتبارهما متماســكة ومتســقة بحيث تســتمر هذه النظم لدعم طريقة Kun Lun Way. وأنه خلال التبصير الذي قدمه المستشــارون استخدموا فكرة (Confucian) كونفوشيون في التناغم بدلًا من الاصطفاف في خط مســتقيم ليعكس الارتباطات في النقاط الخمس الواردة في نمــوذج جالــبرث (2002) Galbraith في تصميم المنظمــة، وأن المديرين أدركوا فورًا هذا المفهوم.

وأخذت الاستشــارة التعاقدية في الســنة الرابعة منحى مغايراً، حيث استفاد الطلبة من بيانات ســابقة وصمموا ورشــة عمل حول التطوير الإداري، مركزيــن مرة أخرى ليس على السلبيات مثل "حل المشكلات"، ولكن ركزوا علي إيجابية "تحسين العمليات" وأنه في تحرك شــجاع، فإن الطلبة أعادوا ترتيب الغرفة بعيدًا عن الترتيب الرســمي (التقليدي) باستخدام مجموعة صغيرة للمناقشــة، وهذا أي - الترتيب - خروج عن الثقافة المتعارفة، لكنه ترتيب قامت المنظمة العميل بتطبيقه بحذر اعتمادًا على العلاقات الراسخة.

ويعود النجاح إلى الجهود التي قام بها فريق الاستشارة لتطبيق ممارسة ويسترن لمحتوى ثقافة صينية، مراعين بشكل خاص الممارسات الثقافية، والقيم، والمعتقدات (Jensen,2009 and Nyberg).

• ما التحديات التي تراها في عملية تطوير المنظمات حين يجيء أخصائي تطوير المنظمات والعميل من ثقافات مختلفة؟

• كيــف ترى أن مدخل ممارس تطوير المنظــمات ينبغي أن يكون حيث البيئة الثقافية ليست مألوفة له؟

إنه حيث تتحرك المنظمات بعيدًا عن الشاطئ بأجزاء من عملياتها، أو أن تفتح فروعًا في أقطــار أخــرى فإن أفرادًا كثيرين يمارســون العضوية في فريق أو يعملون مع شــخص

يقطــن في قارة أخرى، وكما يكتب فريدمــان Friedman (2007) في كتابه بعنوان The World Is Flat "العالم مُسطَّح".

يمكــن الآن لأكــثر الناس من ذي قبل أن يتعاونوا ويتنافســوا في وقــت محدد مع أناس كثيريــن في أنواع مــن العمل أكثر في أركان مختلفة من كوكب الأرض وعلى قدم متســاوية مقارنة في أي وقت مضي في تاريخ العالم (P. 8).

واســتمر فريدمانFriedman مركزاً على أهمية الوظائف في المســتقبل "والتي ســوف تتضمــن التعاون مع الآخريــن أو تناغم التعاون داخل وبين الــشركات، خصوصًا تلك التي يعمــل بها قــوى عاملة مختلفة / متنوعة من حول العــالم" (P. 285). بالتزامن مع الزيادة في الفرق العملية وتغييرات أخرى في التقنية والتي ســوف نتعرض لها بالمناقشــة في الفصل القــادم. إن عولمــة العمــل كانت ذات تأثير أيضًــا على عولمة تطوير المنظــمات. إن حلول تطويــر المنظــمات لم تكن الآن مقتصرة على فريق المشروع الــذي يتواجد في مبنى مكاتب صغــيرة، واليــوم إن كثيراً من ممارسي تطوير المنظمات يحتمل أنهــم يعملون مع عملاء أو فــرق من أقطــار متعددة وجهًا لوجــه وفي بيئات عمل افتراضية. وإن كثــيراً من أخصائيي تطوير المنظمات يدركون أن الثقافات تعكس بعض الفروقات وأن الحساســية الثقافية أمر مهــم. وعليه فإن كثيراً يمارســون العمــل في بيئة عالمية أو مع عمــلاء وأعضاء التنظيم من ثقافــة أخرى. هل الأخصائي يضغط للتقدم بثقــة في ثقافته التي هي اختياره، يطبق نماذج وممارســات مما قد لا يكون مقبولاً من الحضور، وبالتالي يرغم الثقافة للتكيف (بحسب ما يريده) الأخصائي؟ أم أن يكون المدخل الأفضل فقط هو تطبيق تلك الحلول التي تعمل على مستوى عالمي، إذا كانت موجودة بالفعل؟ ربما ينبغي تكيَف الحل لمحتوى الثقافة (وهكذا قد يجد الشــخص نفسه) يجري تجربة بمدخل غير مألوف؟ وماذا إذا كان الحضور أنفسهم أعضاء من ثقافات متعددة؟ وإن هذه الحقيقة دفعت الباحثين والأخصائيين بطرح عدد من الأسئلة العريضة: هل تطوير المنظمات محصور فقط على أمريكا الشمالية؟ هل هنالك أي أقطار حيث تطوير المنظمات ببساطة ليس ملائمًا قياسًا على عدم التناغم الثقافي؟

إن هدفنا في هذا الفصل، سيكون للبحث من منظور عالمي وثقافي حول تطوير المنظمات (وســوف يســتعمل التعبير عالمي (Global) كثيراً ليشــير إلى مواقف حين يكون الأخصائي

والعميل من ثقافات مختلفة) وسوف نختبر أولاً المسائل المعقدة التي جاءت في المقدمة حين يجيء ممارس تطوير المنظمات والعميل أو أعضاء التنظيم من منظور أو من عدة وجهات نظر. وسوف ننظر في أمثلة حول كيف أن حلول تطوير المنظمات تم تطبيقها في دول مختلفة ونختم ذلك بتوصيات للممارسين وهم يباشرون العمل في بيئة عالمية ومتعددة الثقافات.

إن معظم البحوث في هذا الموضوع ركزت على ثقافات واحدة وتطبيقها لحلول تطوير المنظمات. إننا نعرف قليلاً حول كيف حلول تطوير المنظمات قد تحتاج للتكيف وتدار مع فريق عالمي يتكون من أعضاء من دول مختلفة كثيرة. إن البحث الذي اكتمل قبل عدة عقود مضت نقدمه هنا كمجموعة من هيكل وتصور حول الثقافة العالمية، لكن يجب أن نكون حذرين أنه اليوم في البيئة العالمية المتغيرة بسرعة، تطوير عملية فكر حساس ثقافيًا قد يكون أكثر أهمية من نتائج راسخة حول أي ثقافة فردية. وإننا سوف نرجع إلى هذه النقطة في نهاية الفصل.

تحديات تطوير المنظمات في بيئة عالمية:

جاء في مقالة بعنوان: "هل الثقافة عَدَوٌّ لتطوير المنظمات (Is The Culture Hostile To Organization Development?) وإن مثال المملكة المتحدة (Fritz Steel - 1977) (Uk) لاحظ نموذجًا عامًا في مشروعاته في تطوير المنظمات، تنص على أنه " بكل بساطة، إنني لم أكن قادرًا أبدًا على التفاوض حول عقد تطوير المنظمات الفعال مع أي شركة في المملكة المتحدة"، وهو مثال سبّب له " أن تكون لديه بعض الشكوك القوية حول المدى الذي يمكن أن يجد فيه تطوير المنظمات الدعم هناك. (P.23 - 24). وقد قام بمتابعة عدة فرضيات حول الفروقات الثقافية بين المملكة المتحدة (Uk) وتطوير المنظمات كشاهد يؤيد وجهة نظره بعدم التناغم الثقافي في تطوير المنظمات، بما في ذلك قيم (Uk) في الثبات / الاستقرار، التهرب من الأشياء المربكة، والاحترام القوي للتسلسل الهرمي، الأفضلية للتنبؤ، والاحترام للماضي، وبالمثل، فإن عددًا من مؤلفين آخرين وضعوا تعميمات عريضة حول فاعلية حلول تطوير المنظمات في ثقافات مختلفة.

ويشير المؤلفون إلى عدد من الأسباب التي تجعل من فهم وتطبيق وممارسة تطوير المنظمات عوامل تحدٍّ في بيئة عالمية:

١- نظرية الالتزام بالثقافــة والأخصائية: إن نظريات الإدارة وتطوير المنظمات مثل الالتزام بالثقافــة مثل الأخصائيين والمنظرين الذين يدعمونها. وأن الفرضية الســاذجة أن أفكار الإدارة العالميــة لا توجد إلا في الأدب الشــعبي.. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, P. 338) لكــن أيضًا في المقالات العلمية. وأن مثل هذه النظريات كانت غالبًا ما يتم تطويرها عن طريق وجهات النظر للباحثين الأمريكيين مســتخدمين بيانات أمريكية أو موضوعات بحوث. وهكذا فإن كثيرًا من ممارســاتنا، ومداخلنا، وأنواع الإدارة المثالية في مجــال تطوير المنظمات قــد يعكس فرضيات ثقافية قد لا تنطبــق في بيئات أخرى. إن تطويــر المنظمات التقليدي الذي يمارس في دولة واحدة قد يعكس نظرة اســتغراق في العرف وهو ذو قيمة بســيطة للمنظمات العالميــة التي تتطلب تعاونًا عبر الثقافات والحدود (Evans, 1989).

٢- التقويم صعب: إن التقويم، بالنســبة لحل تطويــر المنظمات وكونه ذا فاعلية في بيئات متعــددة الثقافات، يواجه نفس التحديات التي يواجهها تطوير المنظمات. ولعلك تذكر في الفصــل الثالث عشر أن الأخصائيين يجدون المســألة ذات تحدٍّ ليبرهنوا أن الحل هو الــذي إلى أدى الفرق في رغبة المنظمة للتغيير، وأن التقويم يســتهلك وقتًا وموارد قد لا تكون متوافرة، وأنه لا تزال تتواجد قليل من الدراسات المطولة للإجابة عن السؤال حول عما إذا كان تطوير المنظمات ذا فاعلية في ثقافات أخرى يمثل على الأقل ذات التحديات مثل تقويمه في ثقافة أحادية.

٣- التبايــن في المعنــى: إن تطوير المنظمات "عالميًا" أو تطويــر المنظمات "العالمي" قد يكــون لــه عدة معان، من تطوير المنظمات الذي يمــارس في أكثر من دولة، إلى حل تطويــر المنظمات الذي تم تصديره مع مراعاة الملاءمة أو دون مراعاة لها من دولة إلى أخــرى، إلى حــل تطوير المنظــمات المتضمن تعاونًا بين الأعضــاء من عدة دول (Worley, Lau, Neumann, 2009) وأن أسئلة مثل "عما إذا كان تطوير المنظمات يمكن أن يعمل في الصين" قد يزيد من بساطة الطرق المختلفة التي يمكن أن يمارس فيها تطوير المنظمات في بيئات مختلفة.

٤- فرضيات مخفية حول ممارســات وقيم متناغمة بالكامل: إن كيث جونسون وتوماس هيد وبيتر سورنســن Keith Johnson, Thomas Head, and Peter Sorensen Jr. (1995) يحددون عددًا من الفرضيات والعموميات وضعت في بحثنا لتعيين كيف أن حلول تطوير المنظمات تمارس في بيئات عالمية. أولاً، أنهم لاحظوا "الوحدة في فرضية الممارســات" التي تفترض أن جميع حلول تطويــر المنظمات تمارس بذات الطريقة. ونحن حين نتحدث عن تكييف مســح التغذيــة المرتدة أو البحث المقــدّر إلى أقطار أخرى، فإننــا نفترض أن كل مــمارس يطبق مســح التغذية المرتدة أو البحــث المقدّر بذات الطريقــة وأن كل تعاقد يســتخدم هذه الحلول يدار بــذات التماثل. وأنه لا توجد نظريــة واحدة عالمية لتطوير المنظــمات أو للممارســة. ثانياً: أنهم لاحظوا "فرضيات لقيــم ضمنية" ترى في قيم تطوير المنظــمات أنها عالمية ولا تتغــير. ثالثاً: لاحظوا "وحدة في فرضيات القيم" تفترض أن القيم الضمنية لمختلف حلول تطوير المنظمات جميعها تعكس قيمًا أساســية متساوية. وأخيراً، لاحظوا "فرضية قيم عالمية" تنظر إلى كل من تطوير المنظمات والثقافة الوطنية أن لديهما قيمًا عالمية يشتركان فيها.

٥- التعميــم الثقافي والتنبؤ بالســلوك: إن الاســتنتاجات العمومية حــول الثقافة قد تكون صحيحــة بشــكل عام، لكن مثل هــذه العموميات لا يمكن أن تتنبأ بدقة عن الســلوك الفردي. "إنه مثل الطقس، فإن الثقافة أكثر صعوبة في التنبؤ بدقة على المســتوى المحلي وأكثر ســهولة على المســتوى الإجمالي. مثال ذلك، إنك قد لا تتيقن ما إذا كانت الســماء ستمطر الشهر القادم أمام بابك، لكنك يمكن أن تعرف بعموم الشهور التي تكون ممطرة وعما إذا كانت هنالك مشــاركة أكثر في الســاحل أو في الســهول. (Kirkmann, Steel, Taras, 2011, P.192) وهكذا فإنه ليس من المحتمل أن منظور الفروقات الثقافية يمكن أن يقدم كثيراً من المســاعدة في التنبؤ الدقيق بما ســتكون عليه ردة فعل أحد الأشخاص تحديدًا بالنسبة لنوع معين من الحل.

٦- اختلافــات الثقافــة والتغيير: تمامًا كما قد يكون الحــال في المنظمة، فإن الثقافة الوطنية لها فروع ثقافية. إذ يمكن أن يعمل في كاليفورنيا California وقد لا يعمل في نيويورك Newyork وتمامًــا كــما في جزء من روســيا قد يكون فعالاً في جزء آخــر. وما قد يكون مقبــولاً في منظمة أفريقية أو آســيوية قد يتم رفضــه في منظمة أخرى في نفس الدولة.

وبالمثل، فإن الثقافة تتغير عبر الزمن، متأثرة بالاتصال بين الثقافات، والهجرة، والسياحة، والتقنية، وعدد من الأسباب الأخرى. وقد يكون هنالك تمسك قويّ ببعض القيم الثقافية في حين أن قيماً أخرى قد يكون التمســك بها بشكل مرضي. وأخيراً، فإن الثقافات تتغير، لذلك فإن أي نتيجة حول أن تطوير المنظمات يعمل في دولة معينة قد يكون ذلك فقط لفترة مؤقتــة. إن التفاوت في الثقافات والتغير يربكون قدرتنا للوصول إلى اســتنتاجات حاسمة حول عما إذا كانت حلول تطوير المنظمات أكثر احتمالا للنجاح في تعاقد معين.

أبعاد الاختلاف الثقافي عالمياً:

إن ممارسي تطوير المنظمات لا يزالون يتحركون في توازن مع الاختلافات الثقافية العالمية وكيف يمكن لأعضاء التنظيم أن يقوموا بردة فعل مختلفة لمختلف أنواع الحلول. وأن عددًا من الدراســات أجرت مقارنة بين أقطــار مختلفة حول ابعاد من الثقافــة الوطنية وبدأها اولا – أي الدراســات – هوفســتد Hofsede (٢٠٠١) وتوسع فيها هوفستد وآخرون (2010 – Hofstede Et - Al): قــوة البعــد، تفــادي عدم التأكد، الفرديــة والجماعية والذكورة – والأنوثة، والتوجيه لفترة طويلة، والانغماس/التســاهل – وكبح الجماح/ التقييد. إن الأربعة الأوائل لهذه الأبعاد ظهرت في عمل هوفستد Hofstede الأولية " نتائج الثقافة "، وأن الاثنين الأخيرين (المؤلفين) أضافا اعتمادًا على بحث لاحق. أن البيانات الأولية لدراســة هوفســتد Hofsede جــاءت من الموظفــين الذين عملوا في (٤٠) ثم مؤخــراً في ٥٣ فرعًا ل(Ibm) في أواخر (1960S) وبدايات (1970S) وأنه منذ ذلك الحين فإن المســح قد أعيد، وحدث فيه توســع وتــم تطبيقه عشرات المرات. وأنــه في عام (1990S) تم تنفيذ مشروع دراســة آخر بمســمى "العالم: القيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي" وقد توسع هوفستد Hofsede في دراسته للأبعاد الثقافية إلى ١٨ بعدًا (Gupta ,Dorfman, Javidan, Hanges, – 2004 House) ويناقــش الباحثــون حاليًّا أيًا من الدراســات كانت أكثر دقــة في نقل الاختلافات الثقافية، ســواء الدراســة العالمية Globe وهي تركز على الولايات، وعمّا إذا كان من الأكثر دقة دراســة الأخصائيــات الاجتماعية أو القيم، وعما إذا كان هنالــك اختلافات بين الثقافة التنظيمية والقومية تم دمجها في الدراسات، وعما إذا كان أبعاد العالم الجديد Globe هي حديثة في الحقيقــة (انظر Luque De & Hanges & Dorfman & Javidan & House

& Hofsede- 2006) وإن أبعاد هوفستد Hofsede الستة والأمثلة حول أين تقع عدة دول في ميزانه وهي موضحة أدناه.

تباين السلطة:

يعرف بُعد/ تباين القوة أو السلطة أنه "المدى الذي يتوقعه أعضاء المؤسسات والمنظمات الأقل قوة أو سلطة داخل الدولة وأن القوة / السلطة موزعة بغير تساوٍ (Hofstgde Et Al 2010, P.61) وأنه في دولة تتباين فيها القوة / السلطة بدرجة عاليةً سيكون هنالك تسلسل هرمي أكثر بالمنظمات، والموظفون ليس من المحتمل أن يعترضوا أو لا يوافقون الرئيس كما ستكون هناك قوانين رسمية أكثر يلتزمون بها. وأنه من المحتمل أن تعزل المنظمات السلطة والرقابة في القرارات بالنسبة لعدد قليل نسبيًا من الأفراد هم في القمة (رئيس تنفيذي واحد أو فريق قيادة صغير) وقد يكون هناك مركز خاص، وتعويض، أو مكافآت تمنح لأولئك الذين في القمة (يمنحون كل شيء بدءًا من راتب ضخم إلى حجز موقف للسيارة). إن السلوك الإداري من المحتمل أن يكون ذلك ما هو موجود في النظام (١) (أوتوقراطي) بدلًا من نظام (٤) (مشارك).

وإنه في الدول التي يكون بها تباين السلطة ضعيفاً، قد يوجد أيضًا تسلسل هرمي بالمنظمة، لكن قد يكون ذلك للتسهيل وليس قائمًا على قيمة أساسية حول المركز. ويكون هناك مديرون أقل وتركيز أكبر على الفرق وتعاون الفريق. وتبدو الهياكل التنظيمية (مفلطحة) وبمديرين يستشيرون الموظفين الذين يتوقعون المشاركة وسيكون هناك سلم رواتب ضيق واختلافات علنية في المركز بين القمة والقاعدة.

إن الجدول (١-١٤) يوضح عددًا من البلدان تقع في ميزان تباين السلطة.

الجدول (١-١٤) أمثلة على مؤشر بيان السلطة

الدولة	بيان السلطة (أن الأرقام العالمية تعكس تباياً كبير في السلطة – المدى (١١-١٠٤))
المكسيك	٨١
الصين	٨٠
الهند	٧٧
هونج كونج	٦٨
كوريا الجنوبية	٦٠
إيران	٥٨
اليابان	٥٤
جنوب أفريقيا	٤٩
الولايات المتحدة الأمريكية	٤٠
بريطانيا العظمي	٣٥
الدنمارك	١٨

المصــدر: Source: Hofstede, G, Hofstede, G.J., & Minkovm, M(2010) Cultures and Organizations:software Of The Mind. New York, N.Y. Mcgraw – Hill, Pp..57-58

تفادي عدم التأكد:

يعرف تجنُّب عدم التأكد أنه " المدى الذي يشــعر فيه أعضاء الثقافة أنهم مهددون بمواقف غامضة وغير معروفة (Hofstede Et-At 2010, P. 191). إن الدول التي تتجنب بشــدة عدم التأكد يحبذون القوانين، والسياسات، والأنظمة التي تفرض معايير السلوك

والرقابــة على حقوق (الموظفين) – وإن هذه الدول ترى الفروقات خطراً ينبغي تجنبه. وهنــاك تردد لقبول التقنيــات أو المنتجات الجديدة وأنه في مــكان العمل، فالموظفون يتوقعون إجراءات وتحكيمات موحدة توفر قبل الشروع في تنفيذ مشروع أو مهمة. وأن الأوصــاف الوظيفية من المحتمل توفيرها، وأن قليلاً من المنظمات ســوف تطبق قوالب هيكلية تؤدي إلى الغموض بتكليف الموظف أن يعمل تحت رئيســين. إن عدد الموظفين الذين سيبحثون عن الأمن الوظيفي وتغيير الوظيفة وتغيير مكان العمل سيكون قليلاً.

وإنــه في الــدول التي تقل فيها درجة تفادي عدم التأكد، فإن القوانين والسياســات والعمليــات تتواجــد عند الضرورة لكــن فقط حين يكون من الضروري حل مشــكلة. ويتــم الإقرار بالفوارق وتقــدّر. وقد لا يكون للمديرين كل الإجابات وقد يتوقعون من الموظفــين أن يعملوا باســتقلالية أكبر بأحكامهم التي يصدرونهــا وأن هناك قبولاً أكثر للغمــوض والتغيير، وأن المديريــن والموظفين يعرفون أن عدم التنبــؤ شيء عادي وأن المرونة مطلوبة.

الجدول (٢-١٤) يوضح أين عدة أقطار تقع بحسب مؤشر تجنُّب عدم التأكد.

الجدول (٢-١٤) أمثلة على مؤشر تجنُّب عدم التأكد

الدولة	تجنُّب عدم التأكد (الأعداد العالية تعكس الحاجة الأكبر لتجنُّب عدم التأكد على المدى (٨ - ١٢))
روسيا	٩٥
اليابان	٩٢
كوريا الجنوبية	٨٥
المكسيك	٨٢
إيران	٥٩
جنوب أفريقيا	٤٩
الولايات المتحدة الأمريكية	٤٦
الهند	٤٠
بريطانيا العظمي	٣٥
الصين	٣٠
هونج كونج	٢٩
الدنمارك	٢٣
جمايكا	١٣

المصـــدر: Source: Hofstede, G, Hofstede, G.J., & Minkovm, Cultures and Organizations:software Of The Mind. New York, N.Y. Mcgraw – Hill, Pp.192-194.

الفردية والجماعية:

تعرف المجتمعات الفردية أنها تلك "التي تكون فيها العلاقات بين الأفراد رخوة: يتوقع كل شـــخص أن تتم العناية به أو بها وكذا عائلته أو عائلتها المباشرة" (Hofstede Et-Al 2010, P.92) والإدارة في الثقافات الفردية هي إدارة الفرد، الذي مهاراته ومقدراته تكافأ

إذا كان الأداء عالياً، بصرف النظر عن تاريخ عائلة الفرد أو العضوية، وتحدد المهام للفرد بناءً على مهاراته أو مهاراتها والأداء، وأن تقويمات الأداء قد تستخدم لإنهاء العلاقة (والتي من المحتمل أن تكون بناءً على نموذج علاقة اقتصادية وليس بناء على العائلة أو الإرث).

إن المجتمعــات الجماعية هي تلك "التي يكون فيها الأفراد من الولادة وإلى نهاية العمر مندمجين في مجموعات قوية ومتماســكة، والتي تســتمر طوال حيــاة الأفراد في حمايتهم مقابــل الــولاء الذي لا يرقى إليه الشــك (Hofstede Et- Al 2010, P. 92)، وأنه في أماكن العمــل في مجتمعات جماعية، فإن العلاقــات الفردية مهمة. وعلاقات التوظيف والقرارات (التعيــين والترقية) يتم عملها بناءً على عضوية الموظــف في المجموعة (توظيف الأقرباء أو أولئك الذين ينتمي إليهم الفرد بعضويته)، لكن تقويمات الموظف هي أقل احتمالية مادام أن إنهــاء الخدمة نادر الحدوث. وبديلاً لذلك، قد تتغير المهام لكن يتم الاحتفاظ بالموظف. وإن أعضــاء العائلة يمكن أن يعملــوا معًا أو يتبعوا طريق أحدهم (تجــارة العائلة كمثال لذلك).

ويوضح الجدول (٣-١٤) كيف أن العديد من الدول تقع في مؤشر الفردية – والجماعية.

الجدول (٣-١٤) أمثلة على مؤشر الفردية والجماعية

الدولة	الفردية والجماعية (الأعداد العالية تعكس فردية أكبر على المدى (٦ - ٩١))
الولايات المتحدة الأمريكية	٩١
بريطانيا العظمى	٨٩
الدانمارك	٧٤
جنوب أفريقيا	٦٥
إسرائيل (فلسطين المحتلة)	٥٤
اليابان	٤٦
إيران	٤١
المكسيك	٣٠
هونج كونج	٢٥
الصين	٢٠
كوريا الجنوبية	١٨

المصـدر: Source: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Soft¬Ware Of The Mind. New York, Ny: Mcgraw-Hill, Pp. 95–97.

الذكورة - والأنوثة:

إن المجتمعـات (الذكوريـة) تصف الثقافات مـن "حيـث إن أدوار الجنس العاطفية واضحـة: يفترض في الرجـال أن يكونوا حازمين فارضين لشـخصياتهم، وصارمين، ويهتمون بجودة الحيـاة". وإن المجتمعات الأنثوية تصف الثقافات حيـث أدوار الجنس العاطفية تحل: وأن الرجال والنسـاء يفـترض أن يكونوا متواضعين، ورقيقـين وذوي اهتمام بجودة الحياة (Hofstede Et Al , 2010, P.141).

ما هو شـــكل مكان العمل ســـواء كان للذكورة أو للأنوثة؟ في مكان العمل الذي تغلب عليه ثقافــة الذكورة، فإن المديرين يتميزون بالحزم والصرامة ويقدمـــون التعويض أو المكافآت بناءً عـــلى الإنجاز في بيئة تنافســـية وأن النجـــاح والتحدي، والطموح، وترقيات المســـتقبل الوظيفي مظاهر مهمة. كما أن الصراع متوقع ومشجع من المنظمة التي تفترض أن الفائز في الصراع سوف يحقـــق دخلاً أفضل. وأما في حالة مكان العمـــل الأنثوي، فإنه من المحتمل جدًا أن يكون هناك شـــعور بالتعاون، والتسوية، أو التفاوض وأن تشـــجع الإدارة حرية الرأي بدلاً من مدير مركزي متســـلط في قراره، وأن المديرين ميالون إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية وبمزيد من المساواة في التعويـــض والترقيـــات، وإن العلاقات وجـــودة الحياة في العمل هي اعتبـــارات مهمة، حيث "يسعي الموظفون لإيجاد جو تعاوني حميمي" (Yaeger, Head, & Sorensen, 2006, P.15).

ويوضح الجدول (٤-١٤) أين يقع عدد من الدول على مؤشر الذكورة - والأنوثة:

الدولة	الذكورة والأنوثة (الأرقام العالية تعكس ذكورة أعلى - المدى هو (٥- ١٠)
اليابان	٩٥
المكسيك	٦٩
الصين	٦٦
بريطانيا العظمي	٦٦
جنوب أفريقيا	٦٣
الولايات المتحدة	٦٢
هونج كونج	٥٧
الهند	٥٦
إسرائيل (فلسطين المحتلة)	٤٧
إيران	٤٣
كوريا الجنوبية	٣٩
الدنمارك	١٦

المصـــدر: Source: Hofstede, G, Hofstede., G.J., & Minkov,M,(2010) Cultures and Organizations:software Of The Mind. New York, Ny., Mcgraw Hill Pp141-143.

التوجيه القصير الأجل – الطويل الأجل:

لقــد تمت إضافــة التوجيه القصير الأجل والطويــل الأجل إلى الأبعــاد الأربعة التي تم تعريفها ســابقاً بناءً على مجموعة من المســوحات الحديثة نفذت في الثمانينيات (١٩٨٠S) (مســح القيم الصينية). ويشرح هذا البعد الدرجة التي تركز فيها الثقافة على المستقبل أو المــاضي أو الحــاضر، مع توجيه طويل الأجل الذي يُعرف أنــه " يعزز الفضائل ذات التوجه نحو مكافآت المستقبل – وبخاصة التحمل والنماء". وعرف التوجيه قصير الأجل أنه " تعزيز الفضائــل ذات الصلة بالماضي والحــاضر - وبخاصة، احترام التقاليد وحفــظ " ماء الوجه " واستيفاء الالتزامات الاجتماعية (Hofstede Et Al , 2010 , P. 239).

وفي المنظــمات التي تعكس قيــما ذات توجيه قصير الأجل، فإن نجاح المنظمة المالي هو الأكثر أهمية (هذا الربع الســنوي، هذه السنة المالية)، وإن المديرين قد يخضعون للعقوبة لفشلهم في تحقيق نتائج فورية (حتى وإن كانت هذه النتائج تعود إلى قرارات تم اتخاذها في ســنوات مضت). وإنه كما تغيرت التجارة، فإن العلاقات الشــخصية أيضًا قد تتغير حيث إن الموظفين ينتقلون بــين المنظمات أو يحولون الولاءات. وإن المديرين يقيمون الإنجازات الحاليــة ويوفرون مكافــآت بناءً على المقدرة. أما في المنظمــة ذات التوجيه الطويل المدى، فإن المديرين من المحتمل جدًا أن يتخذوا قرارات بناءً على المقدرة، كذلك في المنظمة ذات التوجيــه الطويل المدى، فإن المديريــن من المحتمل جدًا أن يتخذوا القرارات بناءً على تأثير القــرار على الربح لعشر ســنوات قادمــة (Hofstede Et Al , 2010 , P. 245). إن التعلم والتكيف للمســتقبل هما أكثر أهمية للإنجاز الفوري، وإن العلاقات الممتدة ينظر إليها أنها أكثر أهمية من التحول في الولاءات.

ويوضـح الجدول (٥-١٤) أين يقـع عدد من الدول على مـؤشر التوجيه القصير المدى والتوجيه الطويل المدى.

الدولة	التوجيه القصير الأجل والطويل الأجل (الأرقام العالية تعكس توجيه طويل الأجل أكبر - المدى من (٠ - ١٠٠)
كوريا الجنوبية	١٠٠
اليابان	٨٨
الصين	٨٧
هونج كونج	٦١
بريطانيا العظمى	٥١
الهند	٥١
الدنمارك	٣٥
جنوب أفريقيا	٣٤
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٦
المكسيك	٢٤
إيران	١٤

المصـدر: Source: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Soft¬Ware Of The Mind. New York, Ny: Mcgraw-Hill, Pp. 256–258.

التساهل والتقييد:

يشـير التساهل إلى "الميل بالسماح للإشباع الحر للرغبات الإنسانية الأساسية التي تتصل بالتمتع بالحياة واللهو فيها"، في حين أن الكبح "يعكس اعتقادًا أن مثل هذا الإشـباع يجب ضبطـه وتنظيمـه بمعايير اجتماعية صارمـة (Hofstede Et Al , 2010 , P. 251). وإنه في مكان عمل به تسـاهل فإن الأعضاء قد يبتسـمون كثيرًا أو يُطلب منهم أن يبتسـموا، كما هو الحال بالنسـبة للمكاتب أو المسـؤوليات حيث العميل يواجه موظفين يقومون بتحية العملاء القادمين، ويتوقع الناس حرية الكلام ويعبرون عمومًا عن تفاؤل. وفي حالة الثقافات

ذات الكبح أو القيود، فإن الضبط الأخلاقي مهم وأن هناك اهتماماً أقل بالوقت مع الأفراد والنشــاطات في أوقات الفراغ (واللهو)، وإن الثقافات ذات القيود من المحتمل أن تنظر إلى النظام أنه مهم وأنها قد تميل أن يكون لديها كثير من ضباط الشرطة لكل فرد.

ويوضح الجدول (٦-١٤) أن عدداً من الدول تقع في مؤشر الكبح أو التقييد، وأن الشكل (١-١٤) يلخــص الأبعاد التــي ل Hofstede. وبجمع الاثنين، فالأبعاد الســتة توفر لممارسي تطوير المنظمات المقدرة على إجراء مقارنات بين الثقافات لاكتشاف تماثل دقيق واختلافات قد لا تكون ظاهرة على الفور.

الجدول (٦-١٤) أمثلة على مؤشر التساهل والتقييد:

الدولة	التساهل والتقييد (الأرقام العالية تعكس تساهلاً أكبر، المدى هو (٠ - ١٠٠)
المكسيك	٩٧
الدانمارك	٦٩
بريطانيا العظمي	٦٨
الولايات المتحدة الأمريكية	٦٨
جنوب أفريقيا	٦٣
اليابان	٤٢
إيران	٤٠
كوريا الجنوبية	٢٩
الهند	٢٦
الصين	٢٤
هونج كونج	١٧

المصــدر: Source:hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov,M,(2010) Cultures and Organizations:software Of The Mind, New York, N.Y: Mcgraw-Hill, Pp. 282-285

وكمثال فإن هوفســتد وآخرين Hofstede Et Al (2010) يفيد أن جمع " تجنُّب عدم التأكد " وتباين السلطة يمكن أن يوضح لماذا الطلبة في دول مختلفة يحملون نماذج ضمنية للمنظمات. ويصفون الصراع بين رئيســين لإدارتين (المبيعات والتصنيع) في شركة نسيج. لقد قــام مدير المصنع بتأخير أوامر إنتاج صغيرة صعبــة الإنتاج إلا إذا كان ذلك ضروريًا للغاية، في حين أن مدير المبيعات قبل كل المبيعات الكبيرة والصغيرة، ودافع عن الأوامر المستعجلة وأن المجموعتــين (المبيعات وإنتاج التصنيع) دائمًا يتعــاركان. وقد طُلب من طلبة في ثلاث دول تفســير سبب الصراع وتقديم توصيات عن المتوقع حدوثه مستقبلاً. الطلبة الفرنسيون ذوو (تباين للســلطة عالٍ وتجنب قوي بعدم التأكيد) احترموا الســلطة الهرمية وأوصوا أن القرارات الخاصة بالأوامر المســتعجلة ترفع إلى المســتوى الإشرافي الأعــلى التالي. أما الطلبة الألمان فذوو(تباين متدنٍّ في الســلطة وتجنُّب عدم التأكد بدرجة متوسطة) نسبوا المشكلة إلى انعدام الهيكل وأوصوا بتوضيح التعليمات. أما الطلبة من بريطانيا (تباين متدنٍّ للسلطة وتجنُّب وســط من عدم التأكيد) رأوا أن المشــكلة كواحدة في العلاقات الشخصية بين اثنين من القادة، وأوصوا بالتدريب في مهارات التفاوض.

كيــف نقيم المنظمات، ونحقق فيها النجــاح، ونحدد تغييرات ممكنة؟، ونوصي بالعمل لتحقيــق التغيير فيما هو قائم جزئيًا بحســب منظورنا الثقافي. وهذا أيضًا صحيح بالنســبة لممارسي تطوير المنظمات، هذا ما سوف تتم مناقشته في القسم التالي.

تباين السلطة: كيف يتم توزيع السلطة في المؤسسات والمنظمات:

الشكل (١-١٤) الأبعاد الستة للثقافة

تباين متدنٍّ للسلطة	**تباين عالٍ للسلطة**
سوف تكون هناك معارضة أقل إثارة ضد التغيير؛ درجـات عالية مـن المجازفـة وتركيـز أقل على الهياكل الهرمية. (YAEGER, HEAD, & SORESEN,2006, P.48)	يـؤدي الموظفون مـا طلب منهـم ولا يجازفون. ويسـيطر صنع القرار حسـب التسلسل الهرمي ونظم التدفق هي التي تتحكم. سـوف يتم نقل التغيير من أعلى حين يكون مناسبًا وضرورياً.
تجنب عدم التأكد: كيف أن المجتمع يشعر إزاء مواقف غير مؤكدة أو أنها يكتنفها الغموض.	
تجنُّب ضعيف لعدم التأكد	**التجنب القوي بعدم التأكد**
تحتمل المنظمات حالات الغموض، والمتغيرات غير المعروفة، والمعلومات غير الواضحة. ويتوقع الأعضاء بروز مواقف غير متوقعة وسوف لا يخضعون للتهديد في الحاجة للتواؤم.	المنظمـة سـوف تطبـق التعليـمات الرسـمية والسياسـات وتتوقـع خطط تفصيليـة لتخفيف المخاطر في حالة وجودة مشكلة. التغيير يهدد ومن المحتمل أن يوصى بدرجة عالية من المعارضة
الفردية ضد الجماعية	
الفردية	**الجماعية**
"الأنا" هـي الوحدة الأساسـية ويحبذ الموظفون العمـل وأن يـداروا ويكافؤوا كأفـراد. التضحية لمصلحة المجموعة أقل قناعة.	المجموعـة هـي الوحـدة الأساسـية. المخدمون قد يقدمـون للموظفين كما يفعلـون مع أعضاء العائلة. وقد يعمل الموظفون ضد رغباتهم الذاتية إذا كان الجميع يكسب.

الذكورة مقابل الأنوثة	
الذكورة	**الأنوثة**
المنظمــة ما هي إلا بيئة تنافســية حيــث الأداء والعمل هما الأهداف المركزية. المكافآت، والمركز، والإنجاز مهيمن بدرجــة عالية، وأن العمل يتفق تمامًا مع هذه الثقافة.	تشــجع المنظمات البيئات التعاونية والمشــاركة. وقد تقيم الثقافة الفكــر والتخطيط قبل العمل. الإنجاز الروحاني أكثر قيمة من الإنجاز الاقتصادي، والعمل يناسب بدرجة مركزية أقل أسلوب الحياة.
التوجيه القصير المدى مقابل الطويل المدى	
التوجيه القصير المدى	**التوجيه الطويل المدى**
التركيز على الأرباح الفورية، مكاســب على المدى القصــير، وإنجــاز سريــع للنتائج مــع ميل كبير للصرف مقابل الادخار. والأفــراد يهتمون بدرجة عاليــة بالمركز. ما هــو "صحيح" هو ســليم دائمًا يصرف النظر عن الموقف.	التركيز على الأرباح فيما بعد، الوضعية المنافسة، والمحافظة عــلى النتائج. ويوجد ميل كبير للتوفير للنهايــة مقابل الصرف الآن. النــاس يهتمون أكثر بعدم المساواة الاجتماعية وليس المركز الحالي وما هو "صحيح" يختلف بحسب الظروف ولا ينطبق عالمياً.
التساهل والتقييد	
التساهل	**التقييد**
توجيــه درجة عاليــة من الأهمية عــلى الصداقة والشبكات، ووقت اللهو، والفراغ، والتمتع بالحياة.	درجــة متدنية مــن الأهمية بالنســبة للصداقة، والشــبكات، ووقت الراحة/الفراغ واللهو. ويوجد تركيز على الضبط الأخلاقي
وتركيــز أقل على الضبط الأخلاقي. المحافظة على النظام المجتمعي ليس له أولوية عالية.	ودرجــة عالية مــن الأهمية عــلى المحافظة على النظام الاجتماعي.

قيم تطوير المنظمات، والحلول والثقافة:

جــادل جيقــر (1986) Jaeger أنه في حين أن الترجمة ليســت تمامًــا بالضبط فإن قيم تطوير المنظمات يمكن أن تنســب لأبعاد هوفســتد Hofstede في الثقافة. وقد وجد جيقر Jaeger أنه بمقارنة تقديرات تطوير المنظمات على مؤشر هوفســتد Hofstede مقابل تلك التــي لدى أمم مختلفة، فإننا يمكننا الإدراك بشــكل أفضل التناســق الثقافي لحلول تطوير المنظــمات والثقافة الوطنية. والجــدول (٧-١٤) يقارن قيم تطوير المنظمات وقيم الولايات المتحدة الأمريكية بحســب أبعاد هوفســتد Hofstede (لاحظ أبعاد هوفستد Hofstede وقت تحليل جيقر Jaeger).

لقــد لاحظ جيقر (1986) Jaeger أنه بالإمكان النظر إلى تطوير المنظمات أنه متدني في تباين الســلطة بســبب أن كثيرًا من الحلول تتطلب " أشخاصا في مستويات هرمية مختلفة لتتفاعل علانية من أجل حل المشــكلات" (P.182). كــما أن تطوير المنظمات يعتبر ضعيفًا في حالــة تفادي عدم التأكيد بســبب أنه ليــس كل حل يمكن أن يحــدد بدقة المخرجات، وإن تحديد المســتوى ضروري حين تتفتح المشكلات، للمناقشــة واتخاذ القرار. وإن تطوير المنظمات يمثل أرضًا وسطًا بين مدى الفردية - والجماعية، بسبب أنها تحترم الاثنين: الحاجة ونمــو الأفراد، لكن أيضًا تدافع /أو تروِّج إلى الحوار المشــترك وتطويــر المجموعات والفرق. ويمكن اعتبار تطوير المنظمات متدنيًا في ميزان الذكورة باعتبار أنه لا يركز على المنافسة بل يركز على تطوير العلاقات التعاونية مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة العملية. وقد لاحظ جيقــر Jaeger أنه باســتثناء تجنب عدم التأكد، فإن قيم تطويــر المنظمات وقيم الولايات المتحدة الأمريكية يتفاوتون من مختلف معتدل في (تباين السلطة والفردية والجماعية) إلى اختلاف بشــكل كبير في (الذكورة – والأنوثة) وتشرح جزئيًا هذه الخلافات في القيم السبب في أن تطوير المنظمات وجد أحيانًا قبولًا بطيئًا في الولايات المتحدة الأمريكية.

وإذا أخذت هذه المقارنة خطوة أبعد، فإن جيقر Jaeger قد قام بإجراء مقارنة أكثر من ثلاثين مرة للقيم التي هي موضحة في الجدول (٧-١٤)، وانتهى إلى القول أن القيم لعدد من الأُمم تبدو أنها تتواءم جيدًا مع تلك التي في تطوير المنظمات، بما في ذلك الدنمارك، والنرويج والســويد. هذا ويلاحظ إيفافس (1989) Evavs أن شــكل الثقافة في هذه الأُمم تميل نحو

الأنوثــة بدرجــة قوية، وأن الثقافة تميــل أكثر نحو الجماعية أكثر من أمريكا الشــمالية، في حين أنهم يشــاركون الاهتمام للمســاواة في الســلطة وفي احتمال عدم التأكد (P.9). ويؤكد سورنسون وهيد (1995) Sorenson & Head أنه في الدنمارك فإن حلول تطوير المنظمات تســتخدم بشكل موسع، سويًا مع الأكثر اســتخدامًا بما يتضمن مسح التغذية المرتدة، وبناء الفريق، وتحليل الدور واجتماعات المواجهة. ويختتمان قولهما " إذا كانت الثقافة الســائدة هي الديموقراطية والمســاواة المساواة، فإن حلول تطوير المنظمات التي تعزز هذه النماذج مــن الاتجاهات تكون أكثر شــيوعاً. (P.51). ويبدو أن القيم الثقافيــة في ألمانيا، وبريطانيا العظمى، والولايات المتحدة الأمريكية توفر ثباتًا متوسطًا مع قيم تطوير المنظمات:

الجدول (٧-١٤) مقارنة قيم تطوير المنظمات والولايات المتحدة على أبعاد هوفستد Hofstede

	قيم تطوير المنظمات	قيم الولايات المتحدة
تباين السلطة	منخفض	متوسط
تجنب عدم التأكد	منخفض	منخفض
الفردية والجماعية	متوسط	عالٍ
الذكورة والأنوثة	منخفض (الأنوثة)	(عالٍ) الذكورة

المصدر:

Source: Jaeger, A. M. (1986). Organization Development and National Culture: ?Where's The Fit

إن كلًا مــن الولايات المتحدة وبريطانيا هما بدرجة عالية في الفردية والذكورة، إلا أنهما متدنيتان في تباين الســلطة وتجنب عدم التأكد. ويمكن بســهولة للنشــاطات القائمة على الجماعية مقابلتها بمعارضة. وإن ألمانيا معتدلة في تباين الســلطة وتجنب عدم التأكد، وفي درجــة عالية في الفردية والذكــورة، وهذا يعني أن بعضًا من "الأكــثر ديمقراطية" بناءً على العمليات قد يتطلبون مجهودًا إضافياً. (Yaeger, Et – Al, 2006, P.67).

ويبـدو أن المداخـل الهيكلية تعمل جيدًا في ألمانيا، برغم أنـه كان هناك كثير من النقد حول جذور تطوير المنظمات النظرية (Pieper,1995).

هـذا ويظهـر أن قيم تطوير المنظمات أيضًا متضاربة مع تلـك التي في عدد من الدول. ففي إيطاليـا كمثال، وجد بوس وماريـنـو (1987) Boss& Marino "أن الثقافة الإيطالية لا تسـاعد على التعامل مع مسـائل عاطفية داخل المجموعة، " (P.246)، وهو الشي الذي قـد يمثل مـرآة لهدف المنظمة أو أنه حـل اجتماع المواجهة. وقد وجـد الكاتبان أن حلول بنـاء الفريق تركز عـلى المهام وأنها أكثر فاعليـة مقارنة بتلك التي تركـز على الاهتمامات بين الأشـخاص وقد جاء في دراسـة لبورك وانشر وفاجنسـون وايلاند Fagenson& Eland Ensher , Burke, (2004) أنهـم لاحظوا أن التغذيـة المرتدة (٣٦٠) درجة متعدد التقييم كان قد نظر إليه كتهديد في تايوان. وأن تجنب عدم التأكد بقوة في روسيا قد جعل مبادرات التمكن للعامل خاصة ذات تحدي (Fey & Shekshan – 2011).

إن تطويـر المنظـمات تم النظر إليه خاصـة في بلدان أمريكا اللاتينيـة على أنه غير قابل للتغيير والتي تختلف قيمها بشـكل عام عن قيم تطويـر المنظمات. وكمثال، فقد عدّد كيث جونسون (1995) Keith Johnson التحديات التي وجدها في تطبيق حلول تطوير المنظمات في فنزويلا، والتي يبدو أنها الأكثر اختلافًا عن قيم الدنمارك بحسب أبعاد هوفستد Hofstede. وقـد ناقـش سـالينس (1981)- Salinas أن الأخصائيين الذين يعملـون في ثقافات أمريكا اللاتينيـة ينبغي أن يتجنبـوا حلول مؤثرة مثـل مجموعة التدريـب (T-Group) وأن يجر وآخريـن (2006) Yaeger Et Al لاحظوا أنه في بلدان حيث قيم تطوير المنظمات متضاربة، فـإن الأخصائيـين قد يجدون نجاحًا أكثر مع حلول هي أكثر هيكلـة / وتصميمًا " والتي تركز بوضوح على المهمة، والتعريف الواضح للموقف، وصيانة الهرم التنظيمي" (P.70).

وعمومًـا فإن يجر وآخريـن(2006) Yaeger Et Al يؤكدون القول إن أبعاد هوفسـتد Hofstede يمكن اسـتخدامها لتحليل التطبيق النسـبي لتطوير المنظمات بناءً على خيارات البلد. ويقدمون النتائج التالية:

- إن الثقافات المتدنية في فروقات السلطة هي أكثر تناغمًا مع تطوير المنظمات، وبكثير من اللامركزية، وبمنظمات مفلطحة وتعاونية.

- إن الثقافات المتدنية في تفادي عدم التأكد أكثر تناغمًا كما تشير أنها أكثر مشاركة، ورفضًا لنظرية X، ومساواة أكبر في مسألة الجنس (ذكر/ أنثى).
- إن تطوير المنظمات أقل تناغمًا مع الثقافات المرتفعة في تباين السـلطة، بسـبب المركزية الأكثر بها، وتسلسلها هرمياً، وذلك في المنظمات الأكثر توجهًا نحو الرقابة.
- إن تطويـر المنظـمات أقل تناغـماً في بيئات ذات ذكورة عالية والتي فيها المشـاركة أقل، والقبول أقل لنظرية Y، وأقل مساواة في مسألة الجنس (ذكر / أنثى).

وإنه حين اختيار الحلول، قد لاحظ سورنسـون وهيد (1993) Head & Sorensen أن الدول التي تسود فيها الذكورة عمومًا تستخدم حلول ذات توجه نحو المهمة، وإن تلك التي بتوجـه نحو الأنوثة تبدو أنها تهتم بالعملية. كما أن حلول العملية يتم اختيارها في ثقافات ذات تحمـل عال للغموض، لكن حلول المهام هي الأكثر عمومية في ثقافات ذات عدم تأكد، عـالٍ (P.7). وأن الثقافات الجماعيـة قد تكون أكثر قابلية لحلول تطوير المنظمات، وبخاصة بين كثير من حلول تطوير المنظمات التقليدية التي تركز على حل مشكلات المجموعة وتطوير الفريق.

هذا وربما بسبب وعيهم بالتناغم الثقافي للأساليب الفنية لمختلف الحلول، يوجد شاهد أن الأخصائيـين في مختلـف البلدان يفضلون بعض الحلول عـلى بعضها الأخرى. وقد وجد فاجنسـون وايلاند وآخـرون (Fagenson – Eland Et Al – 2004) أن الخصائص للثقافة الوطنيـة – مثل الخيارات الثقافية للفردية أو الجماعية أو مركزية السـلطة، أو المشـاركة المتسـاوية – أثرت عـلى خيارات الأخصائيين للحلـول بذاتها. وأنهم في تحليلهم لأسـاليب الحلول في سبع دول، وجدوا (جزئياً) أن ممارسي تطوير المنظمات من جنوب أفريقيا مقارنة بآخرين، يستخدمون حلولاً عملية المجموعة وأن ممارسي تطوير المنظمات في بيئات ذكورية عالية مثل الولايات المتحدة أنهم أكثر احتمالاً لاسـتخدام التدريب وحلول تطوير المستقبل الوظيفي. سورنسـون وهيد (1993) Head& Sorensen قاما بدراسة سبعة بلدان للبحث في تردد / مرات الاسـتخدام وأفادوا بفاعلية حلـول تطوير المنظمات وانتهوا إلى النتيجة أن تلك التي تم استخدامها بتكرار كبير في البلد هي أيضًا مستخدمة بشكل عام كما أفادوا أنها الأكثر فاعلية.

وإن معظــم ما اتفقوا عليه هــو أن نجاح حل تطوير المنظــمات في أي بيئة ثقافية يتطلب درجة من "التناغم" الثقافي بين الحل وقيم البلد. وكما ذكر لاولر ودراســجو ومارتوشيو بروبست وروبرت (2000) (Robert & Probst , Martochio , Drasgow , Lawler):

إن نجاحات الأخصائيات الإدارية وإجراءات التطبيق تعتمد على التناســق المناسب بين الفرضيــات، والقيم، والاعتقادات التي داخل أي ممارســات إدارية مفترضة، وأن الفرضيات القائمــة على الثقافة، والقيــم، والمعتقدات التي يوجد بها أولئك الذيــن تتم إدارتهم – أي الموظفون – (P.643).

وهــذا لا يعنــي أن الحلول التي تتعــارض مع الفرضيات الســائدة للثقافة الغالبة لــن تكون ممكنة، لكن قد تتطلب كثــيرًا من التكيف. وكما كتب لاو وماكماهن وومن (Law ,Mcmahan& Woman(1996 أنــه من الأكثر احتــمالاً أن بعض حلول تطوير المنظمات قد تجد قليلًا من القبول في ثقافة بعينها في حين أن أخرى من السهل قبولها لذات الثقافة (P.6). وسوف نرى أمثلة مثل هذه في القسم التالي.

حالات أمثلة ونتائج البحث:

إننا في هذا القســم ســوف نتحرى أمثلة في حلول تطوير المنظمات وتوصيات للممارسة في بلدان مختلفة. ويحتمل أن كثيرًا قد تغير في المواقع الجغرافية المختلفة بســبب أن تلك الحــالات أو التحليــلات منذ أن ظهرت أولاً. ومن الواضح أن هذا ليس اســتعراضًا شــاملاً، وأنــه ليس كل دولة، موقع جغرافي أو ثقافة أو مشروع تطوير المنظمات مضمن، لكن هذه مقدمة هنا كأمثلة لتجارب الأخصائيين ونتائج البحوث في تلك البيئات.

الصين:

أشار لاو (1996) Lau إلى أن القيم الصينية القائمة، والعلاقات المنظمة للحياة الاجتماعية تعني أن التغيير بمســتوى كبير فيه مخاطرة وأن الفشــل سوف يعني فقدان ماء الوجه، وأن التنفيذيين ينظرون إلى التغيير وكأنه شيء يُفرض من أعلى إلى أســفل، وأن التغيير الذي يمس مســائل العلاقات ســوف يتم تجنبه. ضمن هذا المحتوى الثقافي فإن يجر وسورجنسوس وما وجونــج وهيــد (Gong&Head Ma, Sorgnsos, Yaeger, (2006 قدمــوا إلى (٧٥) صينيًا

تنفيذيًـا وصفًا ل(١٦) نوعًا مختلفاً من حلول تطوير المنظمات وإنه في كل نوع من الحلول، سُـئل التنفيذيـون لتقدير الدرجة التي هم مسـتعدون لاسـتخدام ذلك الحـل وتقديرهم المنظور لفاعلية الحل. وكانت هناك علاقة قوية بين رغبة المسـتجيبين لاستخدام حل، وكيف سـيكون فعالاً بحسـب تفكيرهم. وأن تلك التي تم الحكم بأنها فعالة أكثر تضمنت الإدارة بالأهداف (تحديد الهـدف ومراجعة الأداء) وبناء الفريق، جودة الحياة في العمل، مؤتمرات البحث، ومسح التغذية المرتدة. وأن التفاوض حول الدور في الصين، وكذا اجتماعات المواجهة واستشارة طرف ثالث، وحلول مرآة المنظمة جميعها قد تم الحكم عليها من قبل التنفيذيين باعتبارها حلولاً غير مقبولة في تلك البيئة التي فيها التنفيذيون غير راغبين في تطبيقها.

هونج كونج:

قـام لاو وآخـرون (1996) Lau Et Al بإجـراء مقارنة لـ (٧٠) شركـة بين (١١٠) شركة أمريكية بالولايات المتحدة وذلك حول الدرجة التي اسـتخدموها لأنواع مختلفة من حلول تطوير المنظمات، وقد لاحظوا أن عددًا من قيم تطوير المنظمات خاصة تلك التي تكون ذات توجيـه طويل المدى؛ تتواءم مع تلك في منظمات في هونج كونج وأن حلول الهيكل والنظم قـد تكون أكثر احتمالاً ليكونوا أكـثر مواءمة. وأكدوا أيضًا أن الاتجاه السـلبي نحو الصراع المفتوح أو النقد سـوف يعنـي أن اجتماعات المواجهة وحلولاً أخرى تشـجع التصريحات الرسـمية بالنفي ولن تكون مقبولة، كما هو الحال بالنسـبة للتغيرات الكبيرة الحجم والتي تهدد الهياكل الموجودة، وعلى كل حال فإنهم يروجون لنشاطات بناء التنظيم الذي يبدأ أولاً بتحديد مهمة العمل، وهم يتحركون فقط إلى حلول بناء العلاقات بمرور الزمن.

اليابان:

كتـب كجـار (2007) Kjar عـن شركـة أدويـة يابانيـة عمرها (٢٢٥) سـنة، واسـمها Pharmaceutical Takeda التي قامت بتأسـيس فرع لها في أمريكا الشمالية، وكان التحدي هـو إيجاد منظمـة عالمية ترتبط في تطويـر واندماج نظم وممارسـات في كلا البلدين. ومع ذلك، فإن منظور منظمات البلدين في الولايات المتحدة واليابان مختلفان بشكل كبير في عدة أوجه. وتقوم الشركة اليابانية الأم بوضع الخطط الإستراتيجية بتنبؤ ما بعد أفق فترة السنوات الخمـس، وأنه من المحتمل أن يظل الموظفـون ذوي ولاء لصاحب العمل وذلك لفترة طويلة

مــن الزمن - بالرغــم من أن الوظائف قد تتغير كل عدة ســنوات قليلة-. وعقد اجتماع قمة بين موظفين من الموارد البشرية من الشركة الأم اليابانية ومن الفرع بالولايات المتحدة استمر لأربعة أيام لمناقشــة كيف يمكن تحسين الدمج بين المنظمتين، وفي النهاية استقر الأمر- ضمن برامج أخرى - على تخطيط التعاقب الوظيفي، وتطوير القيادة، والتدريب عبر عدة ثقافات، وتعاقد لمسح عالمي. واتفقوا على مجموعة من المبادئ التشغيلية العالمية.

وعلى كل حال ليســت كل التفاعلات ســارت بشكل ســلس. إذ إن مسحًا عبر ممارسات العمل الثقافية تم استقباله جيدًا في الولايات المتحدة، لكنه في اليابان أثار سخطًا باعتبار أنه تم خرق البرتوكول حين لم يتم استشارة ضابط ياباني كبير. ومع مرور الزمن، فقد ساد تفاهم عــبر ثقافة كبيرة وتعلم الفريق في حــين أن التفاهم الثقافي مهم لتطوير العلاقة أيضاً، كذلك ممارســات بناء الثقة فإنها أساســية. وبدلًا من إيجاد نجاح أو فشــل في أي من أحد أساليب الحل، فإن كجار (2007) Kjar لاحظ أن الحل هو الوســيلة لجمع الأفراد مع بعضهم الآخر وإيجاد تعاون في محتويات تجارية مختلفة (P.14). وتضمنت تلك اجتماعات وجهًا – لوجه، تهدف إلى أن تكون لديهم أصالة، وأن يكونوا ذوي احترام حيال التحديات العملية من حيث اللغة والاختلافات في زمن المنطقة.

تايوان:

لاحظ تشــونج وكلنجر (2010) Chung& Klinger نمو ممارســات تطوير المنظمات في تايوان عبر العقود الثلاثة، وقاما بتحليل بحث منشور حول تطوير المنظمات في تايوان منذ (١٩٦٤). وقد وجدا أن ثلاثة موضوعات ســيطرت أدبياً: تطوير التخطيط للمسار الوظيفي والتطويــر، والاندماجات والحيازات، وإدارة الجودة الشــاملة (والأخــيرة كانت هي الأكثر شــيوعًا حســبما ما وجدوه). ويؤكدان أن إدارة الجودة الشــاملة راســخة عالميًا وأنه ليس بالمفاجأة أن أولئك الذين في تايوان يريدون تنفيذ مبادرات في الجودة، وبخاصة أن كثيراً من المنتجــات الإلكترونية التي تصنع في تايوان تعتمد على الجودة العالية. إن معظم المنتجات وضع في بيانات تم نشرها في الســنوات الثلاث الســابقة، مما يشير إلى نمو حديث نسبيًا في ممارســات تطوير المنظمات في تايوان، وأن المؤلفين انتهوا إلى القول أن تطوير المنظمات في تايوان أمامها مستقبل موعود.

الهند:

بمتابعة تاريخ تطوير المنظمات في الهند، فإن راو وفيجاياالاكشمي Rao &Vijayalakshmi (2000) يجــادلان أن عملية تطوير المنظمات ينبغي أن تقبل بشــكل جيد، بســبب القيم الثقافيــة الهندية‘‘ والتي في "الغالب تدعم التجديد والتغيير التنظيمي" لكن هناك بشــكل عام شــكوكاً حول دفع تطوير المنظمات للمواجهة وإن أســلوب خبيري التغيير غير الرسمي واتجاهه نحو الانفتاح ليس أيضًا مناســبًا للمحتوى الهندي (ثقافياً). (P.52)، وقد لاحظا أنه في أعــوام الثمانيات (١٩٨٠S)، حيث برز تطويــر المنظمات في الهند، كانت هناك منظمات قليلــة تمارس تطوير المنظمات، لكــن في العقود التي تنامى فيها تطوير المنظمات بشــكل كبير، مع ١٠ ٪ في المائة من المنظمات أدخلوا تطوير المنظمات مؤسســاتياً. وإن ســتة أنواع من حلول تطوير المنظــمات منتشرة في الهند: التدريب، والبحث التجريبي (جمع البيانات بالمشاركة، وحل المشكلات، وتطبيق التغيير)، ومسح التغذية المرتدة، ومراجعة إدارة الموارد البشريــة (وتم وصفها كإدارة الأداء، والتخطيط للمســتقبل الوظيفــي، والتدريب العملي، وبناء الفريق)، وحلول تركز على الدور (مثل دور التفاوض) وحلول تركز على الشخص (مثل التغذيــة المرتدة ٣٦٠ درجة والقوانين الفردانية). وانتهى المؤلفان إلى إبراز عدة نتائج وصلا إليها حول تطوير المنظمات في الهند:

١- يوجد خيار للتوجيه، ومدخل يركز على المهمة بدلًا عن مدخل يركز على العلاقات.

٢- إنــه من المهم توضيــح الأهداف والغايات من الحل، والاتصال دائماً، وتحقيق مكاســب صغيرة، والبحث عن طرق للمحافظة على الدافعية.

٣- إنه من المهم إدراك دور القوانين الحكومية، خصوصًا في القطاع العام.

٤- يجب على الأخصائيين ربط التدريب للأهداف الطويلة المدى.

٥- يجب على التغيير الهيكلي أن يحفظ المسؤولية والمحاسبة في حين يقلل من البيروقراطية.

٦- التاريخ، والثقافة والبيئة التجارية يجب النظر فيهم من منظور محتوى التغيير.

٧- إن تطوير المنظمات سوف يحتاج إلى الصبر والمرونة.

وإضافـة إلى مـا تقدم، فـإن باتنجار وبـودوار وسريفسـتافا وسـاني Bhatnagar; Budhwar; Srivastavi; and Sani, (2001) يقدمون حالة للتغيير التنظيمي في الهند. فقـد لاحظـوا أن الثقافة ذات تأثير عالٍ حيث "علاقات العمل تكون شـخصية بدلاً من تعاقديـة" كما أن الثقافة تتمتـع بخاصية الخضوع، وتؤمن بالقدر، والوعي بالسـلطة، والولاء للمرؤوسين، والخوف من الاستقلالية في صنع القرار، والمعارضة للتغيير. (P.487). وبنـاءً على المقابلات مع (٣٠) مديرًا في شركة خدمات عامة بالهند تجرى تغييرًا رئيسـيًا لإدراك ما هي العوامل التي أدت إلى نجاح التغيير في المنظمات الهندية، وانتهى المؤلفون إلى أن الدعـم مـن القيـادة العليا كان مهماً، لكـن هناك ربما ما هو أكـثر أهمية وهو المشـاركة الكبيرة من الموظفين في عملية التغيير، والاتصالات المتواصلة حول التغيير مع التركيز على المبدأ أو الحاجة للتغيير المؤسسي المتوقع للمخرجات في عملية تقدير الأداء.

واخـيرًا؛ فارما وبـودوار (2011) Budhwar& Varma لاحظا عـدة اتجاهات في إدارة المـوارد البشرية والتي من شـأنها التأثير على ممارسي تطوير المنظـمات في الهند، وبخاصة الحاجـة إلى إيجاد وظائف ذات تحـدٍ والتي يراها العمال الصغار أنها ذات مغزى من أجل الاسـتمرار في تحفيزهم، وذلك مع فرضية أنهم يجدون العمال الشـباب طموحين إلى درجة عاليـة. وكما هـو في الولايات المتحدة، فإنهـم يجادلون أن إدارة القـوة العاملة من أجيال متعددة ستكون اتجاهًا مهمًا وجيداً.

أفريقيا:

تُعَدُّ إفريقيا بداهة قارة ذات تعدد وتغاير، في حين أن تطوير المنظمات تمت ممارسـته في أفريقيا لبعض الوقت، وليسـت هناك أدبيات موسعة حول تطوير المنظمات تم تطبيقه في بلـدان أفريقية. ويكتـب ميرك جونس وبيـتر بلانـت Merric Jones&Peter Blunt (1993) أنـه يبدو أن تطويـر المنظمات "لم يؤثر تأثيرًا كبيرًا على مديري المنظمات الأفريقية أو أولئك من الوكالات العالميـة المختصة بإدخال إصلاحات في أفريقيا" (P.1744). ولاحظوا أن المنظـمات العامة بالذات تقاوم التغيير، وأنه يوجد عمومًا في المنظمات العامة الأفريقية تركيـز على الرقابة بدلاً مـن الأداء" (P.1752). ويبدو أن التغيـير بأفريقيا عمومًا لم ينجح بسبب محاولة إدخال أفكار غربية حول التغيير للثقافة الأفريقية.

ويصف سلمويو Sulamoyo (2010) كيف أن ممارسي تطوير المنظمات قد يستفيدون من إدراك مفهوم الثقافة الإفريقية Ubuntu، وتمثل Ubuntu فلسـفة قوية ومدخلًا ثقافيًا حيث ينظر الأفارقة إلى وجودهم من منظور الآخرين في مجتمعهم. (ويستشـهد) سلمويو Sulamoyo بـكل من يجـر وسورنسـون (P.50-2011) – Yaeger& Sorenson موضحًا ذلـك بالمثـل (Ungamuntu Mgabunye (Ubuntu Abantu إنـك لا تعيش لنفسـك، إنـك تعيش للآخرين. وإن Ubuntu)) كقيمـة اجتماعية تحفز على تقرير الآخرين عاطفيًا والتبـادل العاطفـي في العلاقات. ويحاول سـلمويو Sulamoyo معارضـة الباحثين الذين ينظرون لإفريقيا أنها لا تقبل الضيافة بالنسـبة لتطوير المنظمات بسـبب أن ذات الثقافة لا تشـجع الابتكار، والفردية والانفتاح، ويشـير أن هذه النتائج قد تكون بسـبب كيف أن تطويـر المنظمات تم تطبيقه بدلًا مـن ذات تطوير المنظمات، ويؤكـد أن أكثر من الرموز والأخصائيات الثقافية يمكن اسـتخدامه كمرافعـات مهمة للتغيير" (P.45). وعلى كل حال، إن أبونتو كقيمة اجتماعية في أفريقيا، هي معقدة بسـبب تاريخ واسع لصراع عرقي، حيث تم تعريف المجموعات على أساس عرقي. ويستعرض سلمويو Sulamoyo (2010) مختلف المعاني لكلمة أبونتو وكيف أن ممارسـات تطوير المنظمات لعملية المجموعة، وفرق العمل، وتصميم العمل، وبناء الفريق (إنها جميعاً) قد تُعَدُّ مفيدة في أفريقيا.

وينصـح أرثر Arther ممارسي تطوير المنظمات في غانا أنه ينبغي عليهم أن يضموا الاستشارات، والمناقشـات، وبناء التوافق الكامل، وإقامة التحالف. وإن هذه العمليات الخاصة بحل المشـكلات تمارس في العائلات والجمعيات والمنظمات (نقلاً عنYaeger (Sorensen, 2011, P.52 ولاحظت سورنسن (Sorensen) أن الثقافة في غانا تميل نحو تشـغيل الفريق، لكن أيضًـا تميل إلى تخفيف الأهداف الشـخصية، لذلك فإن مقاييس الاثنين - أداء الفرد وأداء المجموعة - يمكن أن يتم تطبيقهما في أفريقيا.

ويذكر العلماء أيضًا اسـتخدام الأمثال كمنظار على الثقافة الإفريقية وكأداة حل "حيث إن الأمثـال هـي جزء لا يتجزأ من الثقافة الإفريقية، إنها "مرشـد لسـلوك الفرد، والعائلة، والمجتمع، تقوم على تجارب الحياة الحقيقية المتكررة وعلى الملاحظات عبر سنين طويلة من الزمـن". وقد تم اقتباس مالونجا Malunga من سورنسـن ويجر ،Yaeger & Sorensen) (2011 - P.51 ويقول مالونجا Malunga أنه في الحلول "فإن اسـتخدام الأمثال الإفريقية...

تمثـل طريقة جديـدة وخلاقة للاتصال ولمناقشـة المبادئ التنظيمية التـي تتجاوز حواجز الاتصال العامة (P.51)، مثال لذلك يكتب مالونجا Malunga إن المثل "حينما تتقاتل الأفيال تتأذى الحشائش" وهذا مؤشر للنتائج الهدامة لنزاع المجموعة وحين يتحد نسيج العنكبوت، فإنها يمكن أن تربط الأسد وهذا يذكر المستمعين بالمنافع من التعاون والمشاركة.

ويصف هولتشر وفانزل ودوتويت وبرستن Preston Dotoit& ,Vanzyl, Holscher (1993) حلًا تعليميًا كان الغرض منه معالجة الثقافة السـلطوية. ويقدمون طرقًا بديلة غير عنيفة لحل المشـكلات، إحداها في مدرسـة والأخرى في موضـع إداري تعليمي. في حل المدرسـة، استخدم بناء الفريق لتأسيس العلاقات بين المجموعات المتنافسة، ودُعِيَ المشـاركون لتوضيـح قيمهم، وإيجـاد نقاط للاتفـاق العام، وتعلم مهـارات الإنصات والمناقشة. والحل الثاني ساعد إداريي التعليم ليكتسبوا مهارات في حل المشكلات جماعيًا وفي بناء الفرق، وفي تسـهيل النزاعات بين الأشـخاص. ويجادل المؤلفون بشـدة بضرورة اسـتخدام مهارات وممارسـات تطوير المنظمات لتحقيق التغيـير الاجتماعي في جنوب أفريقيا. وإنهم اسـتخدموا أيضًا هذه التجربة لتسـهيل وتوسيع النظريات حول التغيير التحولي والانتقالي (Preston, Dutoit, Barber, 1996).

المملكة المتحدة وإيرلندا:

سويقت مان وجوينز (2012) Swegtman& Goins يريان أن بعضًا من نتائج ستيلت (1977) Steelt حـول التحديات هـو القيام بإدارة مشروع في تطويـر المنظمات بالمملكة المتحـدة، ولكنهما أيضًا يلاحظان أن " طلب الاستشـارة والتعلم في مجال تطوير المنظمات نشط وإن الأخصائيين يتعاملون مع التحديات الجديدة بطريقة إيجابية (P.74) كلما تزايد الطلب. ويؤكدان أنه في المملكة المتحدة فإن تطوير المنظمات لا يزال ينظر إليه أنه "مجال ناشـئ بهوية ورؤية ضعيفة نسـبياً" (P.72) ولعلك تذكر أن منظـور النظم الاجتماعية في تطوير المنظمات بدأ في المملكة المتحدة سـويًا مع المنظمة المؤسسـة في معهد تافيسـتوك في العلاقـات الإنسـانية(Conjunction With Its Founding Organization, The Tavistock Institute Of Human Relations)، وأن تطوير المنظمات غالبًا ما يكون لديه ميل للتركيز على المهمة مع انتباه للسلوك كوسيلة لتحقيق المهمة (P.72). ويكتب سويقت

مــان وجوينز Sweetman & Going أن ســبعة من حلول تطوير المنظمات تميل أن تكون الأكثر اســتخدامًا في المملكة المتحدة: إدارة التغيــير، تطوير القيادة، تغيير الثقافة، التدريب العمــلي، التحكم والتطوير، وارتباط الموظفين وحلول ذات حجم كبير. وكشــاهد في خدمة وانتشــار هذه الحلول، فإن لي وتانــسر (2012) Tanser & Lee وأيضًا واطســون وكرماك (2012) Watson & Cormack يؤكــدون أن تطوير القيادة ومبادرات تغيير الثقافة تأخذ الحجــم الكبير من الاهتــمام بالمملكة المتحدة. كما أن هيــد (1994) Head قد كتب أنه في إيرلنــدا فإن المشــاركة/ والانخراط يبدوان أنهما حل مفيــد (P.62). وبالعودة إلى الحالة الدراســية عن مشــاركة الموظف في الفصل الســابع، وأن الهيكلية للحل والتطوير الإداري، وحلول تطوير المستقبل الوظيفي هي أيضًا تستخدم بشكل متكرر.

وقد فكرت نيومــن (2012) Neumann في تطوير المنظمات بالمملكة المتحدة ملاحظةً أنها تعلمت "أن العمل في تطوير المنظمات بالمملكة المتحدة يعني ملاحظة الجزئية الصغيرة والكبيرة معًــا في وقت واحد، وأن الشــعب البريطاني غالبًــا ما يوضحون كيف يشــعرون أنهم يتمكنون أو مقيــدون من نظم أكــبر حجمًا في حياتهم" (P.14) كما أنها لاحظــت أن تطوير المنظمات له معــانٍ متعددة بالمملكة المتحدة، إذ إنه قد يشــير لنوعيات متعددة من المنظور والمداخل، وإن العملاء غالبًا ما يسألون عن تحديد البلد الذي عملت فيها - إنجلترا، وويلز وأسكتلندا أو أيرلندا الشمالية - وذلك للاعتراف بالطرق الكثيرة التي يقولون فها "نحن مختلفون" (P.16).

ما وراء الثقافة الواحدة: تطوير المنظمات ذات الثقافات المتعددة:

حتــى في هــذه النقطة، شــاهدنا أمثلة لبرامج تطويــر المنظمات ونتائــج بحوث كما تم تطبيقهــا أو تنفيذها في ثقافة واحدة، لكن ماذا يحدث حين تنخرط ثقافات وطنية متعددة؟ راز (2009) Raz يشــارك في مثال تطوير المنظمات حيث يوضح أن العمل الثقافي المنخرط في إدارة تطويــر المنظمات في بيئة عالمية. وكان المشروع في كوريــا الجنوبية بفرع بشركة عالمية فلســطينية، وبحسب تغييرات هوفســتد Hofstede، فإن كوريا الجنوبية وفلسطين يشتركان في قيم ثقافية حيال الجماعية (فلســطين تســجل درجة عالية في الفردية مما يعكس في وقت واحد الميل نحو أمانة الفرد في إطار الثقافة الاجتماعية الكيوبتز (Kibbutz)* لكنهم يختلفان بشــكل كبير في تباين السلطة. ويكتب راز Raz)) أنه لابد من الثقافة الوطنية هي التي تقرر

السلوك في مكان العمل، فإن الفرع طور ثقافة محلية أدت إلى الاعتدال في خيارات الثقافة الوطنية مع وجود محتوى غالبًا ما يكون معتمدًا على مدخل ذي مرونة. ويختم راز بالقول " إن التغيير القائم على المشاركة كان ناجحًا بسبب أنه أزال المتناقضات الثقافية وليس دعم الانقسام(*) " (P.2 99).

نصيحة لممارسي تطوير المنظمات العالمي:

جاء في الحالة الدراسية المثال الذي افتتحنا به هذا الفصل أن الطلبة وجدوا نجاحًا في تكييف ممارسات

تطوير المنظمات لبيئة إدارة الأعمال الصينية. وختم المؤلفون قولهم إنه من أجل التماثل في البحث في الثقافة الوظيفية وللمفهوم الأكبر حول الثقافة التنظيمية، وحيث إن جميع تطوير المنظمات هو عبر التبادل الثقافي فإن هذا يطرح السؤال " أليس التبادل الثقافي فعال تمامًا مثل تطوير المنظمات الجيد؟" إن إجابتنا هي نعم ومع ذلك فإن التبادل الثقافي لتطوير المنظمات مثل تطوير المنظمات ذو المستوى الجيد... وشيء أكثر من ذلك أن التبادل الثقافي في تطوير المنظمات يتميز بغزارته. وإن الاختلافات الثقافية والحواجز اللغوية تضخِّم عملية تطوير المنظمات (Nyberg, Jensen, 2009, P.334).

ومن الواضح أن عملية تطوير المنظمات وأنواع الحلول التي تمت مناقشتها عبر هذا الكتاب جميعها معقدة من خلال تطبيقها في بيئة عالمية متعددة الثقافات. وإننا لن نكون قادرين على القول بشكل حاسم أي الحلول هي تنطبق عالميًا أو أي الطرق تفشل في مختلف البلدان. وبالطبع، فإن لاو وآخرين Lau Et Al (1996) عندما قال "بسيط جدًا التأكيد أن حلول تطوير المنظمات مناسبة أو غير مناسبة لثقافات معينة" (P.17) قد يكون أن أحد المخرجات القائم على نظرية " ماذا سوف ينجح أو لا ينجح بناءً على الثقافة وحدها؟ ". إن ذلك ليس مساعدًا كعملية تقوم على ذلك المنظور وهو " كيف ينبغي على ممارسي تطوير المنظمات المضي بعقلانية حين يعملون في بيئة عالمية؟ " وأن ممارسي تطوير المنظمات سوف يحتاجون أيضًا للمضي في بناء وعيهم بالطرق المختلفة التي يمكن أن تتكيف مع ثقافات مختلفة، وأنه في الحد الأدنى جداً، فإن الأخصائيين اليوم يجب " أن يكونوا ذوي وعي بتوجيه

*مزرعة جماعية يهودية (المورد ص١٠٥-١٩٩٣).

القيــم الثقافيــة التي يؤمنون بها، توجيــه القيم لتطوير المنظمات، وتوجيــه القيم الخاصة بالثقافــة التي هم يعملون فيها". (Yaeger, Et - Al 2006 –Pp.77 -78) وأن ما تكون إليه حاجــة هو ليس مدخل عالمي، لكن منظور محتوى "يســمح للفــرد أن يقيّم ملاءمة أدوات رافعة بعينها وعمليات لإدارة التغيير لموقف معين" . (Evans, 1989, P.11) وأن هذا في إطار عالمــي يتضمن أيضًا اعتبارًا لأبعاد ثقافية أو خيارات تؤثر كيف من المحتمل أن ينظر أعضاء التنظيم إلى الأخصائي وعملية التغيير.

هــذا وقد تقدم عدد من المؤلفــين بنصيحة مفيدة حول كيف يمكــن المضي قدمًا بحل تطوير المنظمات عالمياً:

١- قــم بتحليل ثقــافي (Steele, 1977, P.30) حــول طبيعة التغيير والمنظــور نحو تطوير المنظــمات في بيئة العميل. انظر كيف أن تبادل ثقافي أو موقف ذي ثقافات متعددة قد يتضمن تماثلات أو تناقضات ضمن الأبعاد الثقافية الستة بين أعضاء التنظيم والأخصائي، ثم " قم بتقويــم ترتيب الحلول من الثقافة في الموقف المعين. " (Jaeger,1986,P.189). قم بتوجيه الســؤال "كيف هو النظر نحو تطويــر المنظمات في الأمة المضيفة؟ هل لدى المديرين المواطنين ميولاً أو عدم ميل نحو نماذج وحلول معينة؟ كيف يكون النظر نحوي، من قبل العميل، كمستشــار في تطوير المنظــمات؟ (Yaeger Et Al, 2006, P.40). هل طبيعة التغيير (والحلول ذات العلاقة) تتعارض أو أنها مكملة للقيم الأساسية للمجموعة المتأثرة (بالتغيير) (Lau,1996,P.76).

٢- انظر في استقرار القيم الثقافية ضمن متغيرات البلد والاختلافات الثقافية التنظيمية" قم باتخاذ حكم عما هي القيم التي يجب التمســك بها وليس من المحتمل تغييرها." (Jaeger,1986 P.189) وانظر التغيــيرات داخل البلد في الثقافات الفرعية أو المناطق التــي تذكرنــا أن نتائج عامة حول تطوير المنظمات في ثقافــات مختلفة يجب أن يتم إدراكهــا باعتبارهــا تيارات عريضة قــد تفوتها فوارق طفيفة. وهــل توجد فوارق في الثقافــة التنظيميــة التي قد تكون أكثر أهمية من الثقافــة الوطنية؟ روبرت وآخرون (2000) Robert Et Al، لاحــظ أن الثقافة الوطنية تؤثر على الثقافة التنظيمية، لكن الأخيرة " قد تمثل أوضاعًا أكثر بروزًا وقربًا للمبادئ السلوكية والمعتقدات، والقيم التي تؤثر على السلوك (P.656).

٣- انظــر كيــف أن الحلول يمكن أن تعمل في الإطار المعين بالنســبة للمشــكلة ذات العلاقة، "وتقويم الحل المناســب للمشكلة وترتيبه بحســب أبعاد الثقافة. (Jaeger,1986, P.189) تعلم ما فعله ممارسون آخرون وأين وجدوا النجاح، وإن أمكن، ناقش حكمك مع العميل. اســأل، " ما العملية الاكثر مواءمة لتطوير المنظمات؟ مــا الاحتياجات التي يجب تعديلها؟ (Jaeger,1996, P.41) وانظر كيف أن ممارســين اثنين قد يعملان معًا لإدارة حل، أحدهما يمثل الثقافة الوطنية والآخر يمثل الثقافة الزائرة، إذا كانت تنطبق.

٤- انظــر في المواءمة بــين الثقافة وخيار الحل. "قم باختيار الحل الذي أقل اشــتباكًا مع القيم الأكثر تشــددًا في التمســك بها. (Jaeger,1986, P189). انظر في درجة المواءمة للحــل، بعض تطبيقات تطوير المنظمات تُســتخدم للتعامل مــع التوافق بين الحلول والثقافات، لكن الاهتمام الرئيسي هو في الثقافة الفرعية لمنظمات بذاتها، أو لوحداتها الفرعية، وذلك مقارنة مع ثقافة المجتمع أو الثقافة الوطنية التي تختص فيها المنظمة. .(Golembiewski, 1991, P.51)

٥- قــم بالتكيــف كلما كان ضرورياً. " قــم بدمج تعديلات العملية في الحــل المقترح ليتواءم مع الموقــف الثقافي المعين" (Jaeger,1986, P.189). إن كثــيًرا من التوصيات حول تكيّف حلول تطوير المنظمات تقع في ما أطلق عليه ذاتشــنكري Thatchenkery (2006) وضع العقــل المنتشر حيث ممارس تطوير المنظمات يقوم بتطوير أشــياء محددة للإطار المحلي لكــن حيــث إن الأخصائي غير قادر على دمج الأبعاد الثقافيــة في عقلية عالمية. وبديلاً من التكيف المباشر لثقافة المضيف، فإن ذاتشنكري Thatchenkery يرى أن الأخصائي صاحب الخــبرة والذي " يدرك ويحكم بدقة الأشــياء الدقيقة في الثقافــة المحلية وفي نفس الوقت هو ملم بالصورة الكاملــة لإيجاد التغييرات طويلة الأجل الضرورية في المنظمة." (P.401) ويبــدو أن تكيــف تطوير المنظمات عالميًــا مع الثقافات المتعــددة بحاجة إلى تفكير على المستويين العالمي والمحلي في وقت واحد. وإن إستراتيجيات الحل بحاجة إلى تفكير يعكس سويا الدمج والاختلاف، وهذا يحدث عادة عبر وبين الحدود المتعددة في الوقت، والإقليم، والمهمــة، والأمة، والثقافــة. وإن دور المحليين كخبراء في التغيير قد يكون أكثر أهمية ممن يحملــون أفكارًا تطير وتعود في عدة أيــام. (Neumann Et Al, 2009, P.184) . ويجادل البعــض أنه في عالم منبســط حيــث إن العولمة تؤدي إلى وجود عــالم موحد بثقافة عالمية

واحــدة، فإنه لا توجد حاجــة لتوجيه الانتباه للاختلافات الثقافيــة. غير أن تارس وآخرين (Taras Et Al,2011) يعــترض عــلى ذلــك بقوله إنه حين يوجد بعض الشــواهد على أن الثقافات بالفعل تتغير وأنه يتم تطبيق منظورًا غربياً، حيث " أن لدينا كثيرًا من الشــواهد لنقترح أن تســتمر الفروقات الثقافية الوطنية، برغم القول إن العالم منبسط وأن الإنترنت أشعل فتيل الثقافات الكبرى" (P. 196). وهكذا يقولون، مادامت " النظم الإدارية صممت دون اعتبار للثقافة، أو أنها عممت على - نحو أعمى- من البيئة التعاونية إلى بيئة أخرى، وأن النتيجــة لذلــك هي غالبًا الصراع، وســوء الفهم، وعدم الرضا وهــدم الروح المعنوية، وارتفــاع في حــالات ترك العمــل (P. 196). وإن الوعي بالتغيير الثقــافي والتغيير يبدو أنه سيكون الخيار الأفضل لممارس تطوير المنظمات.

الملخص:

إنــه في بيئة عمل ذات ثقافات متعددة فضلًا عن تنامي عالميتها، يجد كثير من ممارسي تطوير المنظمات أنفســهم يشــتركون مع عملاء وفرق تتكون مــن ثقافات متعددة. وإنهم يواجهــون تحديات لتطوير حلــول وعلاقات مع العميل باســتخدام مفاهيم ونظريات قد لا يمكــن تطبيقهــا في الإطار المحلي. وإن الأبعاد الثقافية لهوفســتد Hofstede وهي تباين الســلطة، وتجنب عدم التأكد والفردية والجماعية، والذكورة، والأنوثة، والتوجه على المدى القصير والبعيد، والانغماس / التساهل- والكبت / التقييد جميعها توفر مجموعة من الرؤى لتمييز الثقافات كما توفر على الأقل إطارًا عمليًا واحدًا لتفهم مدى التطابق الثقافي لتطوير المنظمات. وهذا أيضًا قد يفسر لماذا أن بعض الأخصائيين يفضلون بعض الحلول على أخرى في مختلــف البلدان. وللعمل مع حلول من التنوع الثقافي، فــإن كثيرًا من الخبراء ينصحون بإجــراء تحليل ثقافي وذلك ببحــث موقف الثقافة المحلية من أبعاد الثقافة الســتة، وذلك باختيــار حل ملائم، ويُكيف عند الضرورة، ويســتوعب أو يقــدِّر متطلبات الثقافة المحلية ويندمج عبر الثقافات.

قراءات إضافية:

- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software Of The Mind. New York, Ny: Mcgraw-Hill.

- Neumann, J. E., Lau, C. M., & Worley, C. G. (2009). Ready For Consideration: International Organization Development and Change As An Emerging Field Of Practice. Journal Of Applied Behavioral Science, 45(2), 171–185.

- Sorensen, P. F., Jr., Head, T. C., Mathys, N. J., Preston, J., & Cooperrider, D. (Eds.). (1995). Global and International Organization Development. Champaign, Il: Stipes.

- Yaeger, T. F., Head, T. C., & Sorensen, P. F. (2006). Global Organization Development: Manag¬Ing Unprecedented Change. Greenwich, Ct: Information Age.

حالة دراسية ٨: شراكة عالمية في Gfac الاستشارية:

اقرأ حالة GFAC الاستشارية ثم أجب عن الأسئلة التالية:

- ما المصادر المختلفة للنزاع بين المجموعتين؟
- ما الدور الذي تقوم به الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية في هذا الصراع؟
- ما مدخل الحل الذي من المحتمل أن تطبقه في هذه الحالة؟

إن شركة "المستشارين العالمية للخدمات المالية" Global Financial Advising Consultants (Gfac) هي شركة لتقديم خدمات مالية رئاستها في نيويورك ولها مكاتب في لندن وطوكيو. وتقدم (Gfac) خدمات مالية خارجية لشركات متعددة الجنسيات وتقدم لهم النصح في مجالات مثل إستراتيجيات الضرائب والهياكل المالية الفرعية. وتتكون الشركة هيكليًا من مجموعة من الفرق الاستشارية العالمية يقودها كبير مستشارين يعمل بشكل عميق فقط مع واحد أو اثنين من العملاء من أجل معرفة هيكلهم التجاري وتفاصيلهم المالية. ويقوم كبار المستشارين بتحليل الموقف المالي للشركة العميل بغرض توفير النصح والمشورة لها.

وإن كل موظف في Gfac على مستوى العالم يخضع لبرنامج توجيهي صارم للتأكد أن جميع الموظفين يدركون أن قيم الشركة الأساسية هي:

١- فوق كل شيء، الشراكة مع العميل ورضاه.

٢- العمل بهمة وسرعة.

٣- التفاني/ الإخلاص للفريق.

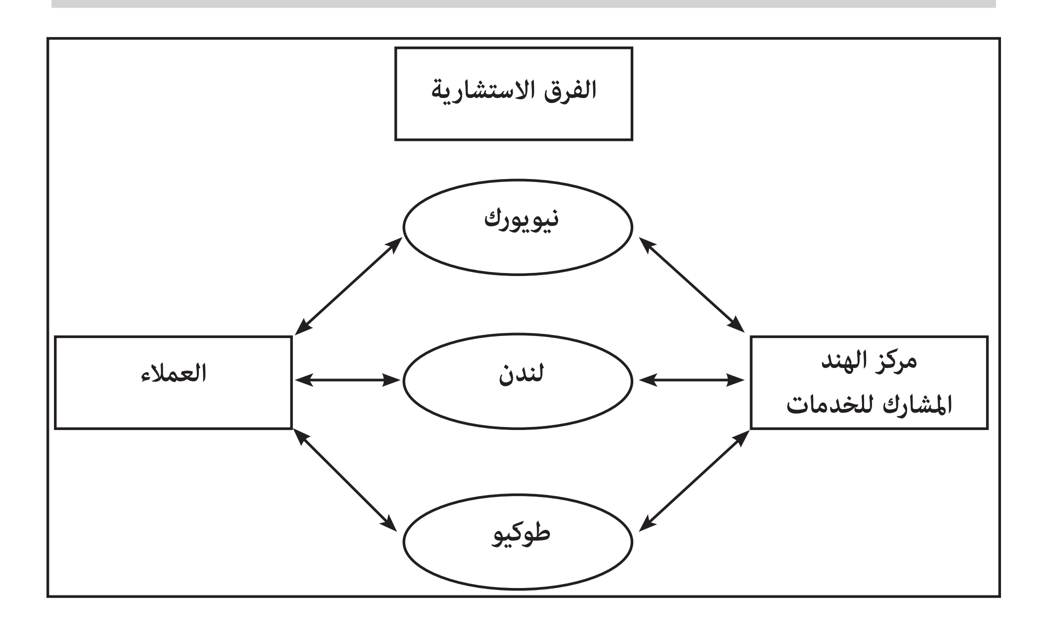
٤- الاحترام والأمانة.

٥- النتائج التي تبقى طويلاً.

وإنه خلال برنامج التوجيه، يشاهد الموظفون شريط فيديو لرئيس الشركة مارك رودز Mark Rhoads يروي قصة عن علاقة عميل في تاريخ مبكر للشركة. والغرض من القصة هو دعم هذه القيم الأساسية. ويبدو أن إحدى الفرق الاستشارية كانت تعد عرضًا كبيراً، وإنهم

قضـوا ليلة بكاملها في مكتب نيويورك يفكرون في تقارير مالية لعميل كبير ومهم. وإن أحد المحللين في الساعة الرابعة صباحاً، لاحظ تناقضًا في البيانات، وأن البحث في الأمر كشف عن تلاعـب مالي غير أخلاقي من جانب العميل. وتداول الفريق في الأمر، وفي صباح اليوم التالي ذهب الفريق إلى مكان العرض، وأفادوا العميل فورًا أن Gfac لن تقبل أي تعامل معه. وأن نتائـج طويلة المدى يمكن فقط تحقيقها "بالذهاب ضد التيار" هكذا قال رودز في الفيديو: "باستطاعتنا فقط أن نكون شركاء مع عملائنا كفريق واحد إذا كانت لديه أمانة".

وكجـزء من عمل التحليل المهم الذي قامت به Gfac، فإن كبار المستشـارين يحتاجون كمية كبـيرة من المعلومات التي توفرها نظم البرمجيات المالية لدى العميل، لذلك فإن كل فريق استشـارة لديه موظفين محليين يعملون كمحللين مسـؤولين عن إدارة التقارير. وإن الشركـة قبل سـنتين افتتحت مركز خدمات بالمشـاركة في الهند، حيث الفرق الاستشـارية العالمية تعمل الآن بشراكة مع فريق من المحللين الماليين الذين يخرجون التقارير الضرورية لكبار المستشـارين. وإن معظـم وظائف المحللين الماليين المحليـين تحولت إلى مركز الهند وانتهت خدمات الموظفين المحليين. وكان الغرض من هذا التغيير هو تبسيط وتنظيم عملية التحليل وتوفير تماسـك عالمي وذلك بجعل فريق خبير للإفـادة يوفر نفس التقارير لجميع الفرق الاستشـارية (والنموذج يعرض في الشكل أدناه). وقد قامت Gfac بتوظيف موظفين مهنيين بدرجة متقدمة في الهند، ومعظمهم يحملون شـهادات محاسبة عامة ودرجات من مدارس إدارة الأعمال المرموقة بالهند.



إن إدخال هذا التغيير كان قاسـيًا على مسـتوى العالم، لكن هــذه العملية الجديدة لم تقابــل بالترحيب من قبل فريق نيويورك خاصة. وتحديداً، يبدو أن فريق نيويورك يتســلم تقاريــر في وقــت متأخر (نعم بعد الوقت المحدد والمتفق عليــه)، وبه أخطاء وما يطلقون عليه تعبير تصميم للتقديم "غير مهني". وإن ترك العمل في الهند أوشك أن يصل من (٣٥) إلى (٥٠) في المائة والآن معظم موظفي الخدمات المشــاركة بالمركز يســتمرون مع (Gfac) فقط في المتوســط إلى ستة أشهر قبل أن يغادروا إلى شركات منافسة. هذا وقد تمت دعوتك كمــمارس لتطوير المنظمات أن تســاعد في تصميم حل بما يزيــد الشراكة بين فرق نيويورك وفــرق الهند. وفيما يلي مقتطفات أُخذت من مقابلات مــع كل مجموعة. وإن كل مقابلة جرت أداها مواطن من الثقافة المعينة.

فريق نيويورك:

"إنــه من الصعب الحصول على إجابة مباشرة منهم. إننا تحت ضغط موعد محدد كل أســبوع لإخراج التقارير في وقت كاف بالنسبة لنا وذلك للإعداد لاجتماعات العميل، ويبدو أننا في كل أســبوع ندخل في صعوبةٍ أخرى. أتمنى أنهم فقط يفيدوننا متى لا يســتطيعون إنجاز ذلك حتى نقوم بالتخطيط الأفضل".

"يوجد الكثير جدًا من ترك العمل بالفريق، وإنه من الصعب متابعة أثر من يفعل ماذا".

"إننـــي لم أوافــق في المقام الأول عــلى النموذج، ولقد قلت إن هذا ســوف يحدث من البداية " إننا اســتفدنا وقتاً كثيراً وجهدًا نحاول العمل مع فريق يبعد آلاف الأميال بدلًا من فريق يكون في الدور الأسفل في هذا المبنى".

"إننا بحق نحتاج إلى تطوير برنامج أكثر فاعلية للفريق من الهند. إن لديهم أفكارًا قليلة جدًا عن كيف تُعد تقريرًا مهنيًا يكون جاهزًا لتقديمه للعميل".

"لا يتخــذون أي إجراء إلا إذا زودت مديرهم بنســخة منــه عن طريق البريد الإلكتروني ويخبرهم المدير بعمل أي شيء. إن هذا يعطلنا كثيراً، وإنني لا أفهم لماذا ذلك يتطلب عددًا كبيرًا من الأشخاص ليكونوا منخرطين في عمل بسيط".

"وإنني إذا مارســت الضغط عليهم لتزويدي بالتقرير يوم الجمعة، فإنهم يقولون نعم، لكن يوم الجمعة ســيأتي ويذهب وأنا لم أتلق تقريري. وإنه بالتالي ســوف يظهر بعد نهاية الأسبوع أو يوم الإثنين، لكن كانت الحاجة إليه في يوم الجمعة".

فريق الهند:

"إنني أجد فهم ذلك صعب جدًا في نقاشنا في المؤتمر. إنهم يتحدثون حتى إنني لا أفهم مــاذا هم يقولون كما أنهــم أيضًا غير صبورين حين نطلب منهم أن يعيدوا ما قالوه. وإنني أحيانًا لا أفهم حتى كلمة واحدة بينهم مما يجعلني أطلب منهم الإعادة، وحين أطلب ذلك تكون لحظة الإفادة منها قد مضت".

" أعتقد أنهم لا يدركون مؤهلاتنا وإن كثيراً منا يحمل درجات متقدمة وبإمكانهم عمل الكثير بدلًا من عمل الجداول البســيطة التي يطلب منهم عملها. أتمنى أن يثقوا أننا يمكن أن نعمل أكثر من ذلك".

"وكثيرًا ما يدعوننا للمشــاركة في مكالمات هاتفية حين يكون الوقت متأخرًا في المســاء أو مبكرًا في الصباح مكالمة في الســاعة الثالثة والنصف صباحًا بتوقيت الهند المحلي ومكالمة أخرى الساعة ٩ مساء بالتوقيت المحلي. إنني معتاد على العمل الشاق إلا أنه يبدو أنهم إذا أرادوا فعلًا أن تكون جزءًا من الفريق فإن عليهم أن يقدروا العبء الذي يقع على عائلاتنا".

"إنني لا أعرف هل هو مناسب لي قول هذا، لكن في بعض الأحيان أشعر أن لدي فكرة وإنني بحاجة لمعرفة أنفسنا بشكل أفضل. ولسوء الحظ إنهم جاؤوا خلال الأسبوع المسمى ب Diwali، وهو إجازة رســمية، لذلك فإن معظم الأفراد لم يكونوا بالمكتب إذ يجب علينا الحضور برغم الحاجة للاحتفال مع عائلاتنا". "قد يوقفون مشاركتنا إذا رفضنا طلباتهم، لكن أحياناً يطلبون منا عمل المستحيل".

الفصل الخامس عشر

مستقبل تطوير المنظمات

لقــد رأينا في ثنايا هذا الكتاب أمثلة من حلول تطوير المنظمات، وهي تعمل مع الأفراد والفــرق وكامل المنظمة، وكانت لدينا الفرصة لتطبيق هذه المهارات الجديدة عبر عدد من الحالات الدراســية التي تمثل كيــف تواجه المنظمات تحديات التغيــير. وتواجه المنظمات اليوم ضغوطًا متزايدة في بيئة تنافسية تجعل الحلول تحقق التغيير الذي نوقش في الفصول السابقة.

في هذا الفصل ســوف نعالج قليلًا من هذه التحديات، من ضغوط توجد داخل وخارج المنظمــة، كما أننا ســوف نعالج كيف أن مفاهيم تطوير المنظمات تســاعد المنظمات على مواجهة تلك التحديات.

وتستعرض الأقسام التالية ثلاثة تحديات رئيسية تواجه اليوم المنظمات وهي:

- تزايد تعقيد التغيير.
- التغيير في ديموغرافيا القوة العاملة.
- التغيير في طبيعة العمل.

وسوف نستعرض أيضًا الموقف الحالي لنظرية وممارسة مفاهيم مجال تطوير المنظمات، وما هي التحديات التي تقف أمامها بالنسبة للمجال، وماذا يستطيع أن يعمل هذا المجال لكي يستجيب.

التعقيد المتزايد في التغيير:

تواجــه المنظــمات ضغطًا لا يمكــن تصديقه وذلك لــكي تتغير بسرعــة في بيئة معقدة ومتســارعة في الاتجاه نحو العولمة، إنه ليس فقط كمية التغيير قد تزايدت خلال السنوات الخمس إلى العشر الماضية، لكن أصبحت السرعة في التغيير أيضًا هي الأكثر بروزاً، وكما أكد فريدمان Friedman:

إن تجــارب الــشركات عالية التقنية في العقــود القليلة الماضية فشــلت في التقليل من التغييرات السريعة التي جاءت في أسواقها... ويحتمل أن تكون إنذارًا إلى كل مؤسسات إدارة الأعمال، والمؤسســات، والدول الوطنية، التي تواجه الآن هذه التغييرات غير الممكن تجنبها وحتــى التغييرات التي من الممكــن التنبؤ بها، لكنها تفتقر للقيــادة، والمرونة والخيال لكي تتكيف ليس بســبب أنها تفتقر للذكاء أو الوعي ولكن بســبب سرعة التغيير الذي ببساطة غمرهم (P.49).

وحقًــا إن التغييرات التــي تجريها المنظمات هي أكثر تعقيدًا مما ســبق وإن كثيرًا من العلــماء قد لاحظــوا أن الغالبية من مبادرات التغيير ذات الحجم الكبير تفشــل في تحقيق النتائج المرجوة، ملقين بضغط أكثر على التنفيذيين للبحث عن ابتكار يســاعد المنظمة على أن تكون في موقف أكثر تنافسية (Holbeche , 2006).

إن المصــدر الخارجي – أي شركات توريد العمالة والعمل فيما وراء البحار من المحتمل أن يكونا المثالين الأكثر بداهةً للتغييرات الرئيســية التــي تؤثر تقريبًا على كل منظمة كبيرة وحقيقــي أنه اعتمادًا على من هو الذي نســأله وفي أي جهة فإنــه من نصف إلى ثلثين من مجمــوع شركات (500) Fortuneيلجؤون إلى الاســتعانة بمكاتب أو شركات توريد العمالة والعمل فيما وراء البحار، إلى الصين، الهند، ودول أخرى. وإذا كانت الشركات لا تعمل ذلك من قبل، فإنه من الصدف أنها الآن إما أنها تدرس الأمر أو أن الإدارة المالية بها تتساءل لماذا هم ليسوا كذلك. (Kehal & Singh,2006,P.Vii).

لقد كانت شركات توريد العمالة سابقًا تتخذ إجراءات بسيطة نسبيًا قبل توريد العمالة في الحراســات وخدمات النظافة أو صيانة آلة التصوير إلا أنه في الثمانينيات (١٩٨٠S) فإن جيــلاً جديدًا ثانيًــا أكثر تعقيدًا في إجــراءات توريد العمالة من المصــدر الخارجي ظهر في الصــورة، حيث إن شركات كثــيرة بدأت تعتمد على المصدر الخارجــي – أي مكاتب توريد العمالــة المتخصصة، في تقنية المعلومات وعمليات غير أساســية في التصنيع حتى إن بعض أجزاء المنظمة كان يظن سابقًا أنها "محصنة " من العمالة من المصدر الخارجي هي الآن يتم الحصول عليها من مكاتب توريد العمالة. إن توريد العمالة لم يعد فقط مقتصرًا على تقنية المعلومات (It) بل تعداه إلى كشــوفات الرواتب والموارد البشرية وحتى الإدارات القانونية

أصبحت جميعًا تعتمد على المصدر الخارجي - أي مكاتب توريد العمالة. هذا وتقوم Cat بفحص دقيق طبق في Vail بكولورادو Colorado في أحد المستشــفيات ويمكن الآن قراءته وتفسيره من قبل أخصائي الأشعة لما وراء البحار (Friedman, 2007) كما أن هندسة المنتج، والتســويق والعلاقات العامة جميعها تواجه ضرورة الاستعانة بالمصدر الخارجي إلى درجة ما. (انظر De Vita & Wang, 2006 لاستعراض تاريخ بدايات المصدر الخارجي - أي توريد العمالة).

ومن منظور تطوير المنظمات يعتبر هذا حدثاً مهماً بسبب أن الطرق التقليدية للعمل وبســبب افتراضاتنا العامــة حول العمل بدأت تخبو بسرعة وأن الحــدود التنظيمية بدأت تذوب، وإنه من الأفضل التفكير في أن المنظمات نظم مزدوجة غير مترابطة بشدة حيث إن الموردين منحوا انفراجًا وبصيرةً غير مسبوقة في الإستراتيجيات التنظيمية، والتقنيات، وحقوق الملكيــة الفردية، ومواقع العمل. وهذا يؤدي إلى تعقيد جعل بعض العلماء يتســاءلون عن فرضياتنــا الســابقة حول حقيقة تعريف المنظمــة، وإن المصدر الخارجــي بهذا الحجم له تبعــات ضخمة عــلى المنظمات، إذ إنه يتطور ويتم الاعتماد كليًــا عليه، كما أن تغييرات في الموظفــين ترافق دائمًا التغيــير لتبرير التكلفة المالية. وإن تغيــيرات تحدث في كل مكونات المنظمات كمنظمات شبكية ومضاربات المشتركة، تتطلب وجود شبكة متكاملة وذلك لخلق نظام مزدوج. ومع هذا فإن بعض الموظفين يديرون عملية العلاقة مع المصدر الخارجي من الخلف وهــذا يتطلب جهدًا خارقًا في التركيز والارتباط والتحفيــز لجعل التغيير ذا فاعلية. وعلاوة على ذلك، فإن الفرق القديمة قد انتهت وإن فرقًا جديدة تم تكوينها، وهذا يتطلب انتباهًا للمرحلة الانتقالية للفريق وكيفية تعايشه مع فقدان الأصدقاء والزملاء القدامى.

وأمــام التغيــير الغامر والمعقد ومع التطلعــات العالية للزيادة الإنتاجيــة، فإن دور الموارد البشرية وممارسي تطوير المنظمات هما أكثر حاجة من ذي قبل. انظر إلى التأثير الكبير جدًا على الأفراد ضمن هذا الإطار. إن مستشاري تطوير المنظمات يدركون ديناميكية التغييرات الإنسانية وإنهــم مهيــؤون للتكلفة والمزايا الاجتماعية للتغييرات التنظيميــة. "وفي عالم يكون التغيير فيه عملية مســتمرة، وحتى تكــون المنظمات قادرة على التكيف؛ ينبغي دفــع اتخاذ القرارات إلى أسفل الهرم وإن الأعضاء يجب أن يتحلقوا حول نفس الأهداف الإستراتيجية. إن ممارسي تطوير المنظــمات يعرفــون كيف يتم ذلــك" (D. L. Bradford & Burke, 22005, P. 196). وعندما

تكون هنالك حاجة للتطوير، وتنشــأ ترتيبات مع المصدر الخارجي لتوريد العمالة، وذلك يعني طرقًا جديدة للعمل، فإن مستشاري تطوير المنظمات المهرة يقدمون خدمة قيمة. إنهم يجعلون "دورات إعادة تصميم العمل أمرًا ميســورًا ويشــجعون القادة على أن يتبعوا اتصالات مناسبة ويعملــون علي تغيير الأخصائيات الإدارية. وعندما تتمكن المنظمات من الارتفاع إلى التطلعات المتزايدة وتناضل لتحديد مستقبلها، فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يساعدوا في هيكلة نوع من الحلول التي تمت مناقشــتها في الفصول (١٠، ١١، ١٢) وذلك لتحســين فاعلية الأفراد والمجموعات، ولنتذكر هنا قول ويســبورد Weisbord أن "تأخذ المنظمة بكاملها إلى الغرفة" – الموظفون، والإدارة، والعملاء، والموردين والمجموعات – وذلك في دورات تدريبية ولقاءات مثل مؤتمرات البحث في المستقبل، فإن عملية المشاركة تزداد، كذلك التنفيذ الناجح للتغيير.

التغيير الديمغرافي في القوى العاملة:

إن تيارًا رئيسًــا ثانيًا كان له الأثر على منظمات اليوم وذو علاقة بالتنوع المتغير في مكان العمل. ولعلك ســمعت عــن أن اتجاهات ديمغرافية القوة العاملــة بدأت تطرق المجتمع، وكثير منها مذهلٌ ومربكٌ بالفعل. وإن بطء النمو الســكاني والزيادة في العمال كبار الســن، وتنــوع وقوى عاملة عالميــة جميعها تتركز لتغيير وجه القوة العاملــة. في عام 1990م كان العدد في ســن الـ (55) وأكبر (11.9) في المائة من مجموع الســكان العاملين، وهي نســبة ســوف ترتفــع إلى (25.2) في المائة في عــام (2020) (Toossi, 2012). وتفيد تقارير مكتب إحصــاءات العمال أنه بســبب إزالة التقاعد الإجباري، وعدم وضوح المســتقبل الاقتصادي وتغييرات في مزايا الضمان الاجتماعي من المجموعات الصغيرة فإن السكان العاملين أصبحوا كبارًا في السن. " وإن التحول في مكونات القوة العاملة من مجموعات الصغار في العمر إلى مجموعات كبار الســن يتوقع أن يســتمر" وذلك كما كتب توسي(Toossi 2012 (P.57. أن تتكيف المنظمة للتغييرات الســكانية وأن تكون في المقدمة بالنسبة لهذه التيارات صار أمرًا ضروريًّا.

يعتقــد الكثير مــن خبراء الاقتصاد الســكاني أنه حــين يبدأ الموظفــون الأوائل في التقاعــد بأعداد كبيرة، فقد لا يكون عدد العمال الجدد كافيًا ليحل محلهم. وإنه لهذه النتيجة تداعيات خطيرة بالنســبة لنظام الرعاية الصحية، لكن خذ في الاعتبار بعضًا من

التداعيــات الإضافية. ويتوقع بعض المحللين حصول نقصًا كبيرًا في العمالة في الســنوات القليلة القادمة " وإذا كانوا ســيتقاعدون حســب العمر التقليدي للتقاعد، حينذاك لن يكــون هنــاك عمال بالعدد الكافي ليقابل احتياجات الســوق، وذلك بحســب ما كتب (Venneberg & Eversole, 2010, P.4) أيــن ســوف تذهب تلــك المعرفة ومن أين سوف تجيء تلك المهارات؟.

إن ممارسي الموارد البشرية ومستشــاري تطوير المنظــمات يمكنهم تطوير برامج تأخذ في الحســبان هذه التغيــيرات مثل برامج التوجيه الوظيفــي أو التدريب العملي التي تمت مناقشــتها في الفصل العاشر. هذا وتعمل كثير من المنظمات على تطوير برامج في التدريب العملي، حيث يشــارك كبار العمال بمعرفتهــم وخبرتهم مع الجيل القادم. وآخرون يطورون ترتيبات لبعض الوقت أو أعمال استشارية لما يطلق عليه البعض " "التقاعد الجديد". وزيادة على ذلك، فإن هناك منظمات أخرى تعمل عن كثب مع جامعات لتوظيف الخريجين ذوي المهــارات التي يحتاجــون إليها، في حين أن آخرين يســتثمرون في التدريــب على الوظيفة للأشخاص الجدد الذين يتم توظيفهم.

إضافــة لذلك، وتلازمًا مع التغيير الديمغرافي للقــوى العاملة، تأتي علاقات عمل مختلفة وطــرق إدارة مختلفة. وقد لاحظ بعض الباحثين أن أفرادا ينتمون للجيل (X) (الذين ولدوا تقريبــاً بين (1965) و(1979) والجيل (Y) ويطلق عليهــم أيضًا (جيل الألفية) وهم أولئك الذين تمت ولادتهــم تقريباً بين 1980 وأواخر (1990S/ 2000) يحملون اتجاهات مختلفة حــول العمل مقارنــةً بأولئك في الأجيــال الأولى مما يجعل الحاجة إلى سياســات تنظيمية جديدة وممارســات إدارية جديدة أيضاً، تجمــع الموظفين الذين تمت ولادتهم قبل 1946م والذين ولدوا بين (1965) و(1979) والأجيال الأكثر حداثة الذين يقتربون من ســن العمل، _ أومن يطلق عليهم مجموعة من المؤلفين جيل (2020) _ "وهم الذين ولدوا بعد 1997". إن القــوى العاملة متنوعة جدًا بمقياس العمر، وتلخيصًا لهذا الموقف غير المســبوق، ويليرد ومايســتر (Willyerd &Meister 2010) يكتبان قائلــين " لم يحدث مطلقًا في تاريخ العالم الحديث أن وُجِدَ أربعة أجيال في سوق العمل تحمل أنواعاً مختلفة من القيم، والمعتقدات، والتوقعات " (P.5).

وعلى كل حال، فإن معظم السياسـات والأخصائيات الإداريـة التنظيمية تم تصميمها لإدارة، وتطوير، وجذب، والاحتفاظ بالعمال بطرق أصبحت لا تناسب احتياجات، وتوقعات، ورغبات هذه الأجيال الجديدة. وإنه مع تقاعد العاملين بأعداد كبيرة، وحقيقةً أن أكثر من (50) في المائة من القوة العاملة الفدرالية هي الآن تستحق التقاعد، وذلك بحسب لودويك (Ludwick , 2007)، وإنـه إذا كانت المنظـمات تجذب بنجاح وتحتفظ بالأجيال الجديدة من الموظفين، فإنها سـوف تحتاج أن تقوم بتغييرات مهمة للمنافسة في استقطاب المواهب (O'bannon, 2001). وبالبحث في التطلعات والعلاقات نحو العمل والإدارة بالنسبة للجيل (X) وجيـل (Y) فإن ذلك يمكن أن يضيء ما يمكن أن تكون عليه هذه التغييرات. الشـكل (15.1) يستكشـف التباين والاختلافات بين جيل (X) وجيـل(Y) في عدد من الأبعاد ذات الصلة بالعمل.

في العمل، تم تصوير جيل (X) بشكل كبير على أنه كسول ويتهرب من العمل وغير ذي ولاء، وغـير محترم، لكن تلجـان (2000) Tulgan يؤكد أن هذا الانطباع المقولب ليس دقيقًا وإنه ينبع من نزاعات خضعوا لتجربتها مع إدارة ضعيفة. في مقابلات مع Gen Xers، يشير تلجان Tulgan إلى أن هناك أربعة موضوعات تبرز دائمًا بشكل ثابت:

الانتماء: هل هذا هو الفريق الذي أستطيع أن أقدم معه إسهاماً ذا معنى؟

التعلم: هل لدي مدخل نحو المعلومات؟

إدارة العمل المؤسـسي: هل هنـاك إمكانية في مكان عملي لتحديد المشـكلة، وتطوير الحلول، وتقييم النتائج؟

الأمن: هل أنا قادر على مراقبة درجة نجاح أدائي، ومركزي أو درجتي في العمل، والعائد من استثماري؟ (P.33).

إنهم يقدرون المرونة في العمل إلى الدرجة التي سـوف يتركون فيها وظائفهم في أماكن أخرى حين تتوافر فرص عمل أفضل لهم، ولا يتوقعون وظيفة مدى الحياة مع شركة واحدة. وهكذا، ينظرون إلى أنفسـهم "كوكلاء أحرار" لهم الحـق بالتحرك كلما كان ضروريًا وعمل أفضـل اسـتخدام لمهاراتهـم في بيئة صحية. وإنهـم أيضًا يقيمون وجودهـم مع عائلاتهم ويسعون للتوازن الصحي مع العمل. وإن المكاسب المالية مهمة، لكن (Genyers) يرغبون ويأملون أن يحافظوا على أوقاتهم الخاصة.

وحقيقة فإن الجيلين (X) و(Y) يتقاسـمان أو يشـتركان في كثير من أوجه التشابه لكن أيضًـا هناك اختلافات مهمة مثال لذلك، في حين أنهم معًـا تم تأهيلهم قريبًا بالتقنية، فإن جيل(Y) يميل أن يكون أكثر تقدمًا في معارفهم في التقنية، إذ إنهم يقضون (6) سـاعات في اليوم، في المتوسـط على الإنترنت (Eisner,2005) ويحملون هذه المهارات إلى مكان العمل، حيث تعدد المهام في مكتبهم وفي الاجتماعات. إن جائزة جيل السعادة هي القدرة وتطوير المهارة وليس المرتبة وعنوان الوظيفة، وكثيراً ما يبحثون عن الفرص للتعلم, ويثيرون أسـئلة بفضول وحب اسـتطلاع كمدخل تعليمي لوظائفهم، والتي يمكن فهمها من قبل مديريهم باعتبارهـا تهديدًا أو تحديًا (Kehrli & Sopp,2006) كذلك يكرهون الإدارة الصغيرة، ومع ذلـك فإنهم يقيِّمون الانفتاح للمدير الذي يمكن أن يوفـر تغذية مرتدة فورية ومعلومات حسـبما هو ضروري. ويشـير جمسـون (2008) (Jamison) إلى أربعة موضوعات تبرز في العمل مع جيل السعادة:

- **اعترف بي أو ميزني لشـخصي:** "إن معتقدات جيل السـعادة أن الأشخاص يتشاورون وأن كل شـخص ينبغي أن يجد تشجيعًا ليسـتوعب الخلافات مع الآخرين.. وهي معتقدات يمكن أن تكون مهمة بدرجة كبيرة لمنظمات تصارع في كيف تقلل الاختلافات وتبني ثقافة الاحتواء والتي يشعر بها كل فرد أنها ذات قيمة".
- **اختصني:** "إن جيل الرفاهية والسعادة قد اعتاد على المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم".
- **تحدني:** "إن جيل السـعادة والرفاهية هو ذو مهام متعددة... وهو يرغب العمل في مهام متعددة ويشارك في العديد من المشروعات".
- **اعمل معي:** إن جيل الرفاهية السعادة... يعمل، ويفكر ويبتكر بشكل أفضل في مجموعات ويجيء بمدخل مشارك للمشروعات والمواقف (P.56)

إن عـددًا من الأخصائيـات الإدارية تقع ضمن توقعات وخيـارات العمل للأجيال (X) و(Y). وإن كلا الجيلـين من المحتمل أن يحمل ولاءً أقل نحـو منظمتهم مقارنة بأفراد من أجيـال سـابقة ويتحركون بسرعة نحو وظائف جديدة متى سـنحت الفرص. وإن الوظيفة الراهنـة أصبحـت لا ترضيهم وبالتالي، فإن تكيف أسـاليب الإدارة مع احتياجاتهم سـوف يشجع على علاقات أقوى مع المنظمة.

الشكل رقم (١-١٥) جيل (X) وجيل (Y) والرفاهية في مكان العمل:

الخصائص	جيل (X)	جيل (Y)
سنوات الميلاد	• بين ١٩٧٩ - ١٩٦٥	• بين ٢٠٠٠ – ١٩٨٠
الاتجاهات نحو العمل	• مستقل، موظف ذو عقلية متحررة نحو العمل. • يرغب أن يحافظ على المهارات الحالية ويسعى لموازنة الحياة العملية. • لديه رغبة للتنازل عن مكاسب والمركز للحفاظ على الوقت الشخصي. • لديه معرفة بالتكنولوجيا.	• أكثر انفتاحًا من الجيل GEN X للمغادرة إذا لم تكتمل متطلبات العمل. • يرغب في عمل ذي تحّدً. • يريد تحقيق الأهداف الشخصية. • يريد المرونة في العمل. • يريد أن يعرف لماذا قبل هذه المهمة. • يرتبط باستمرار وذا اتصال بالإعلام الرقمي.
الاتجاهات نحو الإدارة	• يفضل البقاء وحيدًا ليكمل المهمة. • يفضل التعلم في الوقت المناسب حسب الحاجة. • ثقة ضعيفة في القادة والمنظمات. • يفضل أسلوب المشاركة في الإدارة. • يريد المشاركة في صنع القرار. • يرغب في التغذية المرتدة الفورية عن الأداء. • يحترم المقدرة والمهارة على المركز.	

في الحد الأدنى، ينبغي أن تكون بيئة العمل مرنة وواقعية بدرجة مثالية ونستفيد من كلا الجيلين في مقدار معرفتهم بالتقنية. إن المعلومات في أرجاء المنظمة، يمكن إرسالها عبر التقنية مع المقدرة على تحميل المعلومات على أدوات كومبيوتر محمولة. ويمكن أيضًا توفير التدريب، عبر نفس الطرق في جرعات قصيرة من المعلومات التي يمكن تعلمها بسرعة. وينبغي على المديرين تصميم الوظائف التي تقدم تحدياً، وفرصًا للمساهمة الحقيقية، وكذلك توفير فرص للمشاركة في صنع القرار، وتوفير فرصًا للتعلم. ويمكن للمديرين متابعة الموظفين عبر رسائل موضحة بالوظيفة للمرسل أو المرسل إليه حول المشروعات (Kehrli. Sopp,2006) وقد لاحظ البعض أنه بالرغم من هذه التحديات الإدارية، فإن الموظفين من جيل (Y) ربما يكون من الميسور إدارتهم مقارنة بأولئك من جيل (X)، وإن جيل (Y) يميل إلى تقويم عمل الفريق والعدالة بدرجة عالية وقد يكونون أكثر إيجابية من جيل (X) في التعامل مع كثير من المسائل في مكان العمل بما في ذلك التوازن، ومراجعة الأداء، وتواجد المشرفين (Eisner,2005 ,P.9). كما أن المكافآت مثل وقت راحة إضافي يمكن أن تكون أداة قيمة للاحتفاظ بالموظفين.

وأخيراً، فإنه يجب أن يهتم أصحاب العمل بدراسة تطورات القوى العاملة في المستقبل، فالمراهقون (أو ما يسمون بجيل (٢٠٢٠) إشارة إلى السنة التي سوف يتخرجون فيها من الكلية ويدخلون سوق العمل) نشؤوا في عالم سريع الترابط، وأن هذه التجربة سوف تترجم إلى قيم وتوقعات تنعكس على عملهم. وقد سلطت إحدى الدراسات الضوء على تقنية التوقعات لهذا الجيل وذلك على النحو التالي:

- (٦٦) في المائة يرغبون في أن يكون لهم حرية الدراسة في أي مكان في العالم حتى ولو كان ذلك بالهاتف.
- (٥٧) في المائة ممن يستعملون الهاتف الذكي و(٢٩) في المائة يستخدمون الهاتف الخلوي قالوا إنهم يحملون هاتفهم من أجل أن يظلوا على اتصال بالعالم.
- (59) في المائة يريدون الحصول على فرصة استخدام الهاتف الجوال ليساعدهم على تنظيم فرصهم للتطوع ومسؤولياتهم الاجتماعية بالشركة (Meister & Willyerd , 2010 , P.53).

وبسبب أن معظم جيل (٢٠٢٠) يتوقعون التفاعل مع منظماتهم عبر تقنية الجوال، فإنه يجب على المنظمات النظر في الطرق التي من شـأنها تحقيق هذا التوقع الذي يغير طبيعة مسـؤوليات العمل، والإدارة، والتوظيف، واتصـال الفريق والإبقاء على القوى العاملة وغير ذلك.

وللاسـتدلال بمثال آخر حـول التغييرات في ديمغرافية القوى العاملـة، بناءً على إحصاء (٢٠١٠) فـإن مكتـب الإحصاءات بالولايـات المتحـدة U.S Census Bureau قدّر أن نمو نصـف سـكان الأمة منـذ (١٩٩٠) كان مصدره الهجـرة وأنه يوجد تنـوع في مكان العمل بالولايـات المتحدة، كما يوجد اتجـاه متزايد نحو الفرق العمليـة. إن تنوع القوى العاملة المحلية والعالمية يجب أن توحي للمنظمات أن تأخذ في الاعتبار الجاد الحاجة إلى التدريب وإجـراء حوار لتطوير التفاهم بـين الأفراد من مختلف الخلفيـات. إن مختلف المنظمات تحوي بذور التعدد في الأفكار، وإنه حين تجد هذه الأفكار الفرصة للبروز على السطح ويتم أخذهـا في الاعتبار الجاد، فإن المنظمة أمامها احتمال كبير لتطوير حلول ابتكارية أكثر. وإن المنظمة التي لا تعكس هذه التيارات السكانية أو أنها لا تأخذ ذلك بالجدية الكافية، فليس من المحتمل أن تنجح لفتره طويلة. وإنها أيضًا تزيد من التعقيدات في عمل الفريق.

إن ممارسي تطوير المنظمات يدركون تعقيدات تكوين الفرق العالمية (لنذكر مناقشاتنا حول فاعلية الفريق في الفصل الحادي عشر) التي تسـاعد في تصميم حلول الفريق لتعزيز فاعلية الفريق ومساعدة الفرق أن تكون أكثر وضوحًا حول أدوارها والفرضيات حول كيف أنهـا تعمل. وإن مستشـاري تطوير المنظـمات الذين يعملون مع العمـلاء وفرق التنظيم يمكنهم مساعدة المديرين " ليدركوا أن جميع الموظفين لا يمكن إدارتهم بطريقة واحدة. وإن الموظفـين الأفراد، وخاصة أولئك الذين من أجيـال مختلفة، أو من مراحل حياتية مختلفة، لديهم احتياجات وأهداف ودوافع مختلفة (Eversole Et Al. ,2012, P.618) وسواءٌ كانت التحديات بـين الأفراد من مجموعات من أعمار مختلفـة أو خلفيات ثقافية مختلفة، فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يعملوا مع فرق ومنظمات لتسهيل وجود اتصالات فعالة وتسهيل التعاون والمشاركة.

التغيير في طبيعة العمل:

هناك اتجاه ثالث رئيسي يؤثر على هذه الديمغرافيات للقوى العاملة المتغيرة. إن العمل نفســه في حالة تغيير. إن العمل لـ (40) سنة، و(30) سنة في وظيفة واحدة لمنظمة واحدة وســاعة ذهبية كهدية عند التقاعد، أصبحت الاستثناءات وليس القاعدة. وكما تمت مناقشة ذلــك في الفصل العاشر، فإن معظم الأفراد الآن لهم مســتقبل وظيفي ثنائي، وبحاجة قليلة للارتباط طويل المدى في منظمة واحدة - تعكس الولاء الذي عادة لدى المنظمة للموظفين. وإن ســنوات مــن تحجيم مكان العمل وتخفيض دائم للمزايــا قد أدى إلى ما أطلقت عليه إحدي الدراســات " القلق الجياش" (Fast Forward, 2003) مع ملاحظة أنه حين يتحسن الاقتصاد، فإن الغضب وعدم الرضا يستمران في أوساط الموظفين الذين لا يزالون في الوظيفة. وكما يقرر هولبتش Holbeche (2006) أن هذا الانفجار في الثقة قد قوض الأســاس في كل من الالتزام نحو المنظمة ومستويات عالية من التحفيز (P.15).

وكما تمت مناقشته في الفصل الثاني فإن المصطلح الجديد لهذا هو ارتباط الموظفين، وأن بعض الدراســات أظهرت تيارات يشوبها الارتباك والاضطراب. وإن نصف الأمريكيين تقريبًا يمكــن وصفهم أنهم غير مرتبطين في عملهــم، بمعنى أنهم لا يوصفون بأنهم راغبون في بذل جهدٍ إضافيٍّ وصولاً للأداء على مستوى عالٍ (Saks , 2006). وأن الحل ببساطة ليس في الدفع أكــثرٍ للأفراد أو إيجاد طرق لجعلهم ســعداء. إذ يؤكد الباحثــون أن تلك العوامل يبدو أنها تقــوم بدور أقل فاعلية من ذي قبل في مجال الارتباط، خصوصًا بين الأجيال الجديدة. وكما أبانــت مجموعة من الباحثين بالقول: إن الموظفين عاطفيًا ومن حيث الإدراك، مشــغولون بمحاولــة معرفة ما هو المتوقع منهم، وأن لديهم ما يريدونه للقيام بعملهم، وأمامهم فرص للتأثير في عملهم، ويدركون أنهم جزء من شيء مهم مع زملائهم العاملين الذين يثقون فيهم، وأن أمامهم فرصًا للتحسين والتطوير. (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, P. 269)

إن ما يفيد الأشخاص ويسعون له في وظائفهم هو المسؤولية، والاستقلالية وقيادة قوية، وشعور بالمراقبة، وفرص للتطور. وهذا هو السبب لماذا يعتقد البعض أن الارتباط هو الأعلى في القطاع غير الربحي وأن كثيراً من الأفراد يرغبون أن يكون لديهم إحساس بالرسالة الأكبر وولع بالعمل.

وبسبب هذه الرغبات في الحصول على مكان عمل يطابق جداولهم والقيم الخاصة بهم، فإن الأفراد يعملون على خيارات جديدة، وإعادة تعريف بمعنى العمل بالذات وبمستقبلهم الوظيفي. انظر فقط في طرق قليلة باعتبار أن ذلك ما يحدث:

- إنه بالتقريب حوالي (16) مليون أمريكي، أو حوالي (1) من كل (9) عمال حسب مكتب إحصاءات العمال (Bureau Of Labor Statistics) (Hipple,2010,P.17)هم يعملون لحسابهم، وأربع من كل خمس منظمات تفيد أنها تستخدم أشخاصًا مستقلين يعملون لحسابهم الخاص ويقومون بأداء عمل المنظمة، (Fast Forward, 2003) وأنه غالبًا من الصعب الآن الإفادة بالفرق بين الموظف والمقاول في كثير من المنظمات. ومثال لذلك، فإن Microsoft لديها في الماضي وحاليًا عدد كبير من الموظفين الذين يعملون لدى متعهدين مع الشركة، وبسبب عددهم الكبير وضعوا إشارات لتمييز موظفي العقود من الموظفين من غير العقود. هولبتش (Holbeche 2006) كتب قائلًا: "إنه في بعض مؤسسات إدارة الأعمال، فإن إدارة المتعهدين والمستشارين في تزايد لتكون هي القاعدة وليس الاستثناء" (P.43). وإن كثيراً من العمال يفضلون العمل لحسابهم الخاص، ويحددون ساعات العمل ويختارون مواقع عملهم.
- إن كثيراً من الناس يقومون بالاختيار للعمل جزءًا من الوقت، وساعات عمل مرنة، أو العمل عن بعد، وإن (24) في المائة من الموظفين الذين يعملون دوامًا كاملًا قد قاموا ببعض العمل في منازلهم بحسب تقرير حديث (2012) (Noonan & Glass)، وأن أكثر من (33) مليون موظف يعملون عن بعد على الأقل مرة في الشهر (Hges – 2009). ان تغييرات التقنية الآن تسمح لبعض الموظفين للعمل من أي مكان مما يجعل مصطلح العمل عن بعد, قديمًا بعض الشيء (Regenold,2009)، وبحسب لوير (2011) (Lawler)، "فإن (Ibm) لديها عدد متزايد من الشركاء بحيث إن (50) في المائة تقريبًا من الموظفين ليس لديهم مكاتب منتظمة، وبديلًا لذلك فإنهم يقومون بالعمل عن بعد ويستخدمون مكاتب الفنادق، اعتمادًا على أين هم في وقت معين" (P.304). وهناك شاهد أن هذه الزيادة في المرونة تأتي بتكلفة أيضاً، حيث إن سيناريو تواجد العمل من أي مكان قد يضيف ساعات لوقت العمل اليومي، كما أن مقدرة الموظفين للعمل في المنزل قد يسمح بالفعل للموظفين بالعمل خلال الأمسيات ونهاية الاسبوع (P.45 2012, Noonan & Glass).

• إنــه في بعــض المنظمات، فإن وصــف الوظيفة من خلال المهام المحــددة بدقة، أصبحت مهترئة، وإن هذه المنظمات تشـجع "الأفراد ليصمموا مســتقبلهم الوظيفي الذي يقابل احتياجاتهــم" (Lawler, 2011, P. 305) وذلــك بإيجــاد دور مــرن يتفق مــع مهاراتهم ورغباتهم. مثال واحد لذلك الاتجاه يمكن ملاحظته في شركة W.L.Gore، حيث ســمحت الشركة للأفراد بابتكار وظائفهم وذلك بابتكار مشروعات وبناء مجموعات عمل (Lawler, 2011, P.304).

إن هــذه المداخــل تأخذ في الحســبان الفروقات الفردية في المهــارات، والرغبات وذلك بالســماح للموظفين أن يتحملوا حجمًا كبيرًا من المســؤولية لاختيار كيف يتغير مستقبلهم الوظيفي (وكم من مرة يحدث ذلك) وكيف أن أدوارهم يمكن أن تتناسب بشكل أفضل مع مواهبهم.

• وإنــه كلما ازداد عــدد العاملين في العمل عن بعد بعيدًا عن بعضهم الآخر، فإن حركية الفريــق تتغــير. وفي الحقيقة، إن بنــاء الفريق العالمي والعملي قد أصبح مســبقًا هو القاعدة، وأن الفرق العملية تتواجد في أكثر من نصف مجموع أكبر الشركات (Martins , Gilson & Maynard, 2004). ليندا وجراتون

وتامــي وجونــز (Lynda, Gratton , Tammy& Johns (2013 يفيــدون " أن الخبراء يتنبؤون أنه في ســنوات قليلة، فإن أكثر من (1.3) بليون شــخص ســوف يعملون بالفعل" (P.68)، مــما يرغم أصحاب العمال على إعــادة التفكير في هيكل الوظائف والمكاتب مادياً، وأن ذلــك الارتفاع في العمــل بالفعل يتطلب منا التعلم كيف نتأكــد "أن القيمة التي يتم الحصول عليهــا بطرق مصادر المواهب العالمية لا تضيع في عمل غير متقن" (P.72). وحقاً، كما أبان جراتون Gratton(2011) " إن أحد الجوانب الساحقة والمربكة في مستقبل العمل هو الحاجة للعمل بتعاون مع خارج الحدود " (P.253).

ويجــب النظر في تداعيات هــذه التيارات في ظروف العمل وفي مجــال التعاون. وأنه مــع تواجد حدود أكــثر مرونة في العضوية التنظيمية، وبعد مــادي أعظم تحدث زيادة في العــزل الاجتماعي في مكان العمــل (Richardson , 2008) وإنه بتكاثر الموظفين المتنقلين، والتغيــير في الفرق وفي المديريــن وتدني في درجة الولاء والالتــزام في العمل، فإن المنظمات

قــد لا يكون لها خيار إلا أن تتعلم وتطبــق بعضًا من القيم الجوهرية في تطوير المنظمات، وذلك لكي تســتمر في الحياة. وبينما يوجد هناك بداية لتطوير ترتيبات العمل بنظام العمل الجــزئي أو لسياســات العمل عن بعد، فإن هنــاك تغييرات في قيم جوهريــة تتواجد أيضًا ولها حاجة للتغيير. وإذا كانت المنظمات تســعى للاســتمرار في الحياة، فإن القيم الأساسية للقيادة والإدارة يجب أن تتغير. وهذا حين تعمل قيم تطوير المنظمات وتصطدم مع بعض الممارســات الإدارية الشائعة (نذكر مناقشــتنا لقيم تطوير المنظمات في الفصل الثالث). إن الســلطة والرقابة الهرمية الإدارية يجب أن تفســح الطريق للإدارة المشاركة وفريق العمل، كما أن المنافسة يجب أن تفسح الطريق أيضًا للتعاون، ونماء وتطور الفرد والذي يجب اخذه في الاعتبــار. وإن كثيرًا مــن المنظمات تعيد التفكير حول المدى الطويل لهيكلها، ويســعون لإيجاد طرق جديدة لتصميم المنظمات لتحقيق الانخراط، والمشاركة والتمكين.

وإن للممارسين العديد من الطرق التي يمكن أن تساعد في البيئة المعاصرة. إنه باستطاعتهم توفير التدريب العملي للمديرين والقادة الفصل العاشر بما يساعدهم على تعلم طرق جديدة في الإدارة في البيئة المعاصرة وإنه بالإمكان المســاعدة في تصميم هياكل جديدة وجعلها سهلة مع آليات تنسيق أفقي فعال (الفصل الثاني عشر) وإنه بمقدورهم مواجهة المديرين بحقائق قاســية، ومعالجة نزعات ذات شــمولية كما تم شرحها في الفصل العاشر أو تغيير الثقافة كما هو مبين في الفصل الثاني عشر. وكما يتغير الأفراد وتتكون الفرق، ويتلاشى العمل فإن ممارسي تطويــر المنظمات يدركون حركية فريق العمل وتغيير العلاقات الاجتماعية مما يســاعد على البداية الصحية للفرق الجديدة عبر اجتماعات تحويلية ونشاطات بناء الفريق الفصل الحادي عشر. وإن تركهم لمحاولاتهم في تجربة الصواب والخطأ، وفرز المســائل الشــخصية بمفردهم (دون مساعدة) يمكن أن يستغرق من فريق جديد عدة شهور ليطور إجراءات عمله أو يتفهم الأدوار والعلاقات. وإنه بمساعدة مستشار في تطوير المنظمات يمكن أن يخفض الوقت بشكل كبير، وإن الموظفين يميلون أن تكون لهم صلة جيدة بالفريق مع ارتباط ورضاء أكبر.

تطوير المنظمات والتقنية:

إنه من البديهي أن التقنية تسمح للعالم أن يكون أكثر ارتباطاً. وإنه كلما زاد عملاؤنا أكــثر فأكثر فإنهم يســتخدمون التقنيــة لربط الموردين حول العــالم، كذلك فإن ممارسي

تطويــر المنظمات يجــب أن يكونوا متآلفين مع فوائــد وتحديات الارتبــاط التقني. إن تطوير المنظمات كمجال يكرس / أو يوجه جزئيًا لمســاعدة الموظفين ليتعاونوا، وينسقوا، ويرتبــط بعضهم بالآخــر بفاعلية أكثر، لديه فرصة عظيمة لتفهم كيف يكون اســتخدام التقنيــة للقيام بذلــك في الوقت الذي نســاعد في بناء العلاقات وجهًــا لوجه. وكما ذكر تونســند وآخــرون (2008) Townsend Et Al إن الــشركات لم تتعلــم بعد كيف تطور النقاشــات الغنية والثقة العميقة التي يمكــن تحقيقها عن طريق التواصل وجهًا لوجه... إن التحــدي الــذي يواجه ممارسي تطوير المنظمات هو مســاعدة الأفراد في الانخراط في نقاشــات منتجة وعواطف ذات فاعلية برغم أنهم يخضعون لتحدٍ من التغيير المستديم، والتقنية الجديدة، والعديد من الفروقات الثقافية... ومســاعدتهم في بناء الثقة في العالم ذي الحواجز الشائكة (P. 63).

إن التقنية وحدها ليست هي النهاية لكن هي غالبًا الوسيلة لانخراط الأفراد في طريقة جديدة للتعاون.

لقــد تأثر تطوير المنظمات بالتطورات التقنية في كثير من المجالات مثل جمع البيانات في مســوحات الموظفين والتغذيــة المرتدة 360 درجــة؛ وتطوير الموظفين مثــل التدريب، والتدريــب العملي عن بعد، والتوجيه الوظيفــي، وطرق العمل الخاصة بــتطوير المنظمات عن طريق العمل المباشر والاتصالات عن بعد (Church,Gilbert,Oliver,Paquet&Surface,2002,Tippins,2002). وإن ممارسي تطوير المنظمات عادة يديرون مسوحات الموظفين مســتخدمين طرقًا إلكترونية وطرقًا قائمة على مواقع الإنترنت، وإنهم كثيرًا ما يســتخدمون أدوات تقييم مبني على الإنترنت في التغذية المرتدة 360 درجة والأدوات الفردية للتقويم. إن التدريب العملي والتوجيه الوظيفي عن بعد هما نظام مألوف اليوم. يصف تشرش وآخرون (Church Et Al–2002) الحــل في شركــة بيبــسي كولا حيث تم إدخال تطوير المســتقبل الوظيفي وأدوات الأداء الفردي من خلال موقع الشبكة الداخلية. إن ثقافة جديدة لتطوير الأفــراد ونموهم قد تم ابتكارها حيث لدى الأشــخاص المدخل إلى التطوير الذاتي وصولاً إلى المستقبل الوظيفي.

وإنــه كلما قامت المنظمات بتغيير اســتخداماتها للتقنية فإن ممارسي تطوير المنظمات سوف يحتاجون للاستمرار في إيجاد طرق لاستخدام تقنية لإدارة حلول تطوير المنظمات مع

فرق عملية وعن بعد. إن تقنية تطوير المنظمات مثل السـبورات البيضاء والحامل الورقي Flip Charts يمكن أن يكون من السـهل ضمهما مع الشـبكة الاجتماعية وأدوات التعاون عن بعد، وأن عملاء كثيرين سـوف يتوقعون من مـمارسي تطوير المنظمات أن يتكيفوا مع حاجات الفرق العملية (Church Et Al,2002). إن نجاح مثل هذه الجهود تعتمد بشـدة على ألفة المنظمة مع التقنية. وأن الأخصائيين سـوف يحتاجون إلى معرفة كيفية اسـتخدام أعضـاء التنظيم للتقنية، ومتى ولماذا يمكن رفض الحل باسـتخدام التقنية، وما هي الفوائد المتوقعـة في إدارة الحلـول عن بعد مقابـل التعامل وجهًا لوجه. ويؤكد سـبيك (Speake 2008) أن تطويـر المنظمات بحاجة إلى التحـرك في العالم الرقمي لإيجاد مهنيين مؤهلين في تطوير المنظمات (P.60). وإن بإمكانهم استخدام التقنية لتسهيل التعاون.

وكمثال، فإن التقنية تغير طريقة تطوير المنظمات المألوفة مثل ورش العمل، الاجتماعات، المؤتمرات. انظر في اجتماع ورشـة عمل تقليدية لإحدى شركات Fortune- 100 وصفه ليند ودانسكن (Lind&Danskin–2008). بالاجتماع السنوي النموذجي يتم فيه دعوة (250) قائـدًا ليسـتمعوا بانتباه حيث يقـوم التنفيذيون بشرح النتائج الأخـيرة، وأهداف التجارة القادمة، واتجاه الشركة الإستراتيجي، مع قليل من الفرصة للتفاعل. لقد تحول الاجتماع الآن إلى حالة تفاعل وحيوية حيث يجتمع الأخصائيون في مجموعات صغيرة ليشاركوا في التغذية المرتدة الفورية وفي الأفكار مستخدمين نظام التلمذة الجماعية.

ويمكن أن تعزز الأدوات المتاحة على الإنترنت مثل الويكي Wikis ومنتديات المناقشـة المتزامنة أن يجعلوا من السهل عمل ورش العمل أو بديلًا لها – وذلك بتوفير مكان للأعضاء للمشـاركة في الأفكار، وبحث الوثائق ومناقشـة خطط العمل. وإن إضافـة التقنية لورش العمـل (اجتماع ٢,٠) يؤدي إلى بيئة جديدة حيث المشـاركون الذين هم جسـديًا حضور وأولئك الذين لا يمكنهم المشـاركة متسـاوون، مما يعزز تنسيق ورشة العمل التقليدية عبر طرق جديدة لجمع المعلومات من المشـاركين، وتقييم المقترحات والقيام بمسـح المشاركين حول تلك المقترحات ويقومون ببناء وتسهيل طرح الأفكار، وإنشاء فرق للمتابعة. وتحتفظ منصـات الإنترنت بمخزون لكل هذا التاريخ والملفات التي تم اعدادها منه. وإن مثل هذه الاجتماعات يمكن أن تجعل الارتباط ميسـورًا وتوسـع من دائرة الاتصالات مما يسهل أيضًا الإمكانية لإحداث تعاون أكثر عمقاً.

ويشــير ســبيك (Speake (2008 إلى أن الدور التقليدي لممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يكــون متواجدًا مادياً، وأن الأخصائي يســتطيع قراءة الإشــارات المربكة بين الأشــخاص وعــدم الاتفــاق، وخيبة الأمل، وعدم الصــبر (أو الطاقة، والحماســة، والارتباط). وإنه حين يكون المشــاركون على الإنترنت، فإن هذه التلميحات ليست بالسهولة لتمييزها. وبرغم أن التصويت على الإنترنت وأدوات أخرى تقدم بعض الحلول، فإنها لا يمكن أن تحل تمامًا محل التغذية المرتدة التي يحصل عليها الأخصائي من المشــاركين في أوضاع أخرى. وإضافة لذلك، ليس كل شــخص يمكنه اختيار المشــاركة بنشــاط حيث إن البعض قد لا يكونون في وضع مريــح، أو أنهم غير مدربين على هذا النوع من الاتصال، لذلك فإنه حينما قد تكون التقنية توفر الإمكانية لتســهيل التعــاون، فإنها لا تقدم ضمانًا بذلك. وأخــيراً، إن حجم الاتصالات والمحتوى الناتج عنها يمكن بسرعة أن يكون طاغيًا حتى المشــارك الأكثر انشــغالاً، وأنه كلما تغيرت التقنية وظهرت تصاميم جديدة للاتصال تســتمر في التطور والاستنباط، فإن ممارسي تطويــر المنظــمات يجب أن يظلوا متناغمين مــع الطرق التي يتعــاون ويرتبط الأفراد عن طريقها، وأننا يجب أن نكون ذوي حاسة للتداعيات لخياراتنا في التقنية وذلك في ارتباطاتنا.

الموقف الراهن لتطوير المنظمات: مواطن القوة والضعف والفرص:

لقــد أبان عدد من المؤلفــين، أن تطوير المنظمات بحد ذاتــه في مفترق الطرق (Worley & Feyerherm 2003, P.97) وإنــه مــن منظور واحد كما يشــير ورلي وفيرهــيرم (Worley, Feyerherm) فــإن الغــرض الرئيــسي من مبــادرات تطوير المنظمات وهو مساعدة القادة في تنفيذ التغيير لم يكن أبدًا ذا أولوية عالية بالنسبة للتنفيذيين. ومن منظور آخر، يبدو أن العمل التقليدي وقيم تطوير المنظمات تفتقر إلى السرعــة التي يحتاجها اليوم التنفيذيون. وبالرغم من علاقة تطوير المنظمات في معالجة تحديات البيئة الراهنة، فإن ممارســة تطوير المنظمات لم تستجب بسرعة كاملة لمقابلة المطالب المعاصرة.

وحديثاً، فإن عددًا من الدراســات في تطوير المنظــمات من الأخصائيين والتنفيذيين تم إجراؤهــا لتقرير مواطــن القوة والضعف وإمكانات الفرص أمــام تطوير المنظمات لإضافة مزيد من القيمة للمنظمات وإن رايتنبرج (Wirtinberg) وزملاءها ويتنبرج وأبرامس وأوت

وويتنبرج وليبســكي وو أبرامس وكونوي وسلبين (Wirtenberg, Abrams, & Ott, 2004; Wirtenberg, Lipsky, Abrams, Conway, & Slepian, 2007) أفــادوا في بحــث أُجري من قبل اللجنة العالمية The Global Committee حول مســتقبل تطوير المنظمات، فإن اتحادًا برعاية اتحادات مهنية منخرطة في تطوير المنظمات.

مواطن القوة الحالية في ممارسة تطوير المنظمات:

فيــما يــلي بعضٌ من مواطــن القــوة في تطوير المنظــمات والتي ورد ذكرهــا من قبل الأخصائيين:

- التوجيه الشامل الذي يجيء به الأخصائيون.
- مقدرتهم في المساعدة في إدارة التغيير.
- الأساليب الفنية والعمليات التي يستخدمها (مثل دعم عمل الفريق وتطوير القيادة).
- القيم الإنسانية التي يتضمنها ممارسة تطوير المنظمات (Wirtinberg Et Al , 2007 – P.12).

وإضافة لذلك، وخلال مجموعة من المقابلات ذات العمق مع ممارسي تطوير المنظمات، فإن فيرهــيرم وورلي(2003) Feyerherm&Worley وجدا أن الأخصائيين أرجعوا نجاحهم إلى العديــد من المهــارات والمقدرات، بما في ذلــك التعليم العمومي العريــض، والتدريب، والتجربة، والمهارات بين الأشخاص والمعرفة ذات الوضوح بالذات.

مواطن الضعف الحالية في ممارسة تطوير المنظمات:

ومع ذلك، وبرغم مناطق القوة هذه، فإن قادة إدارة الأعمال غالباً لا يختارون ممارسًــا في تطويــر المنظــمات حين يواجهون بتنفيــذ تغيير رئيــسي (Wirtinberg Et Al , 2007) وتفيد دراسات قام بها ممارسون وتنفيذيون أن هناك العديد من مواطن الضعف في كيفية ممارسة تطوير المنظمات في الوقت الحاضر:

- يختلف ممارسو تطوير المنظمات في تعريف وممارسة تطوير المنظمات. كذلك فإن رموز الحلول غير منســقة- أي أن بها تضارباً، وأن الحــدود متداخلة بين تطوير المنظمات والمجالات الأخرى مثل السلوك التنظيمي، والإدارة وعلم النفس (Worley & Feyerherm, 2003).

- يوجـد لدى مـارسي تطوير المنظمات ميـلٌ للتطبيق السريع للأسـاليب الفنية لأحدث الحلول والتقنيات، ربما يكون ذلك دون اعتبار كافٍ لاسـتخدامها وتأثيرها. وقد عبر بعض الأخصائيين عن قلقهم من أن تطوير المنظمات كمَن يقفز من فوق عربة وأنه بهذا العمل مثل من جازف بهويته (Worley, Feyerherm, 2013 P.112).
- لقد لاقت قيم تطوير المنظمات تحديًا بسـبب انتشـار القيم الموجهة نحو إدارة الأعمال الخاصة بالكفاءة والربحية والإنتاجية، والتي هي الآن في تصاعد فوق قيم تطوير المنظمات التاريخية والإنسـانية وفي مجال المشاركة الديموقراطية، ونتيجةً لذلك فإن ممارسي تطوير المنظـمات يصارعون في كيف أن يوفقـوا بين المواقف التي تتصـارع فيها تلك القيم مع بعضها الآخر.
- لا توجـد مجموعة ثابتة من المهارات والقدرات مطلوبة لكي يكون الشـخص ممارسًـا في تطوير المنظمات كما أنه لا توجد شهادة مرور واحدة (في هذا الخصوص).
- عندما يجد الأخصائيون أنفسهم يسهلون الاجتماعات، ويديرون دورات Myers-Briggs ويقومـون بالتدريـب العملي للأفـراد ويعملون على حل الصراعات، فـإن هذه الأعمال ليست شاملة لكل نشاطات التغيير. (Burke&Bradford- 2005)
- إن تطوير المنظمات بحاجة إلى فرز علاقاته مع الزملاء في الموارد البشرية. ويعتقد البعض أن إدارات تطويـر المنظـمات في معظـم الشركات مضمنـة في إدارات المـوارد البشرية، الأمـر الـذي يقلل من نفوذهـا (Burke& Bradford, 2005). وإضافة لذلك، " فإنه في المنظـمات حول العالم، فإن إدارة الموارد البشرية تحتكر وظيفة تطوير المنظمات بطريقة غير مسـبوقة، مما يحد من قدراتنا، ويقلل من فعاليتنا، ويجعل دورنا قابل للمسـاومة" (Minaham, 2010, P.18).
- بينما تشير دراسات حول تقييم فاعلية حلول تطوير المنظمات إلى نتائج واعدة، فإن العملاء يسـتمرون في المطالبة بالأدلة على قيمة تطوير المنظـمات وأن مصداقية تطوير المنظمات تعتمـد على مقدرتها في التبيـان بقوة فاعلية مختلف طرق تطوير المنظمات مثل، ما الذي له فاعلية، وأين يمكن أن يعمل، وكيف يعمل؟ (Burnes & Cooke , 2012, P.1415).

الفرص أمام تطوير المنظمات في المستقبل:

يمكــن لتطوير المنظمات الاســتمرار في التطوير والتكيف بشــكل أفضل مع متطلبات التغييرات التنظيمية المعاصرة إذا هي قامت بإجراء بعض التغييرات. وأن عددًا من الكتاب قــد لاحظوا أن تطوير المنظــمات يجب أن يحوي العديد من التغييرات، وأن بعض التيارات تشير إلى أن هذا قد سبق أن تم في عدد من المجالات.

جريــنر وكامينجــز (2005) Greiner &Cummings اســتعرضا تاريخ تطوير المنظمات والأخصائيــة الحالية ووضعها مقارنة بين أزمة ســابقة في تطوير المنظــمات واليوم. وأبانا أنه في الســبعينيات (1970S)، حين ضيق تطوير المنظمات دائرة تركيزه، فإنه بداءة لم يكن قادرًا عــلى التكيف مع الأحوال المتغيرة في كثير من المنظمات، مما جعله يفقد الدعم من المديرين والتنفيذيــين. وبينما بــدأ مجال تطوير التنظيم بالتجاوب بالتالي، فــإن الوضع الحالي لتطوير المنظمات يشــير إلى ستة أعلام حمراء جديدة هي في اعتقادهم تشير إلى فقدان مجال تطوير المنظمات الصلة مع الفرص الحالية والمستقبلية لتطوير المنظمات لابتكار " حلولٍ تكاملية في التحديات الرئيسية التي تواجه منظمات الغد " (Greiner & Cummings, 2005, P. 108):

- إهمال المشاركة في صنع قرارات الإدارة العليا.
- إهمال المشاركة في صياغة الإستراتيجية.
- إهمال المشاركة في الاندماجات والاستحواذ.
- إهمال المشاركة في العولمة.
- إهمال المشاركة في التحالفات والمنظمات الافتراضية.
- إهمال المشاركة في الحاكمية والاستقامة.

ويضع بيرك (2011) Burke حدًا للتمييز بين تطوير المنظمات(Od) كمجال يعالج التغييرات التنظيميــة المخططــة) وبين مجال تطوير المنظمات والتغيــير (Odc): وهو المجال الأكثر توجهًا أكاديميًا ويعالج كلًا من التغييرات المخطط وغير المخطط لها. وأنه بفعل ذلك، فإن الكاتب يشير إلى ان مجال تطوير المنظمات قد قام بتطوير بعض الابتكارات في الســنوات الأخيرة، لكن التأثير لمجتمع تطوير المنظمات والتغيير (Odc) فتح فرصًا للابتكار في أربعة مجالات:

١- إدراك بنظم مزدوجة ذات ارتباط فضفاض، حيث التغيير عمل متواصل، وطارئ، وارتجالي وذو حجم بسيط.

٢- تطوير أســاليب فنية جديدة وكذا أدوات لتغيير الثقافة التنظيمية، والتي يجب أن تكون أكــثر من أداة لتحديد / للتعرف على قيم مشــتركة مرجوة، وبديلًا لذلك، فإن الأخصائيين يجب أن يعملوا لترجمة هذه القيم إلى ســلوكيات بحيــث " يكون التركيز فيها على هذه السلوكيات الرئيسية وليس على القيم والثقافة المرجوة بذاتها". (Burke, 2011, P. 152).

٣- مفهوم جديد للمعارضة، كما تمت مناقشته في الفصل الثامن، حيث إن المعارضة ليست موضوعية في الحقيقة خارج مسؤولية خبير التغيير والعلاقة مع عضو المنظمة.

٤- طريقة جديدة لتطوير القادة وهي بشكل أقل حول برامج التدريب وأكثر حول مجموعة من المراحل في تطوير القائد الذي بمقدوره أن يعكس ويتعلم من (التكليفات أي المهام) ذات التحدي التي يُكلف بها.

وقد لاحــظ الباحثون والأخصائيون عــدة طرق أخرى من الممكن أن يجعلها ممارســو تطوير المنظمات ميسرة لممارستهم وتضيف لتلك الأخصائيات قيمة أكثر. إن التحسينات في القيادة ستكون مطلبًا له حاجة مستديمة، لذلك فإن أحد الاتجاهات سيكون " بناء المقدرة القيادية حاليًا وللمســتقبل"(Wirtenberg Et Al., 2007, P. 15) وكجزء من هذه المقدرة القيادية، فإن ذلك ســوف يســتلزم مســاعدة القادة في التعامل مع تعقيدات إدارة التغيير في بيئــة عالمية. وإن الأخصائيين والباحثين يعرفون أنه ليســت كل العمليات لإدارة التغيير وأنه ليســت كل حلول تطوير المنظمات تعمل بمســتوى جيد واحد في كل الثقافات. " وأن ممارسي تطوير المنظمات العالميين لديهم مقدرة الرؤية للمواجهة والتغلب على التعقيدات عــبر التعدد في الثقافات في حين أنهم يقومون بإنجــاز عمل ناجح في تطوير المنظمات على مستوى عالمي.

(Yaeger, Head, & Sorensen, 2006, P.134)

ولاحظ آخرون أنه في المســتقبل بالنسبة لدور ممارس تطوير المنظمات فإن المهارات في إدارة الأعمال ســتكون مهمة بشــكل عالٍ. إن كثيرًا من ممارسي تطوير المنظمات يفتقرون إلى التدريــب العميق في إدارة الأعمال مما يجعلهم يفتقرون للخلفية من المعرفة في المالية،

واحتياجات العميل والسوق، وفرص المنافسة والتهديدات، وأكثر من ذلك. ونتيجة لذلك، قد لا يكونون ذوي وعي كافٍ بمحتوى إدارة الأعمال للتغيير بحيث يستطيعون التحدث بثقة مع العميل أو أي عميل محتمل وبلغة ذلك العميل، وربط مخرجات تطوير المنظمات مع احتياجات ونتائج إدارة الأعمال. إن مزيدًا من المعرفة بإدارة الأعمال وتطوير الحلول التي تعالج قضايا إدارة الأعمال المعاصرة سوف ترفع القيمة التي يقدمها خبير تطوير المنظمات مثل المعالجة ذات الفاعلية الثقافية التنظيمية خلال إعادة الترتيب التنظيمي، وتجميع الصناعة والاندماجات والحيازات (Wirtenberg Et Al., 2007, P. 15).

إن تكييف تطوير المنظمات لحاجات المنظمة سوف يتطلب توزيع قيمه في زمن قياسي قصير وكذا في التعلم كيف تكون الموازنة بين الأساليب الفنية التقليدية مع الحلول الحديثة، "وأن نعتمد قليلًا وبشكل أكبر على الأساليب الفنية وأن نقفز على الإبداعات الحديثة" (Worley & Feyerherm, 2003, P. 104). وهذا قد يقتضي ارتباط تعلم الأخصائيين كيف يكيفون قيم تطوير المنظمات للاحتياجات المعاصرة بديلًا من الإصرار على مجموعة من القيم الإنسانية باعتبارها أكثر مواءمة بالنسبة لكل حالة، والمسألة هي هل يمكن أن يظل المجال ذا علاقة بالمنظمات المعاصرة وفي الوقت نفسه تحتفظ بمجموعة من المفاهيم والقيم التي يشترك فيها الأخصائيون. وأن يتم تركيز تطوير المنظمات على القيم الإنسانية (تلك التي تم البحث فيها في الفصل الثالث). إن ذلك قد يعارض بعض التغييرات التي طُلب من الأخصائيين تطبيقها. ويجب على المجال أن يصارع مع قضيته وكيف ينبغي على الأخصائيين أن يوازنوا بين الحاجة لمساعدة العملاء في صنع قرارات صعبة في إدارة الأعمال، (مثل اللجوء للمصدر الخارجي بالنسبة للعمالة وتخفيض العمالة، وإغلاق المواقع) مع افتراض أن أعضاء التنظيم ينبغي أن يشاركوا وينخرطوا في القرارات التي تؤثر عليهم.

إن جميسون وموتامدي وجرينر Jamieson ,Motamedi&Greiner (2011) يؤكدون أن العلاقات الاستشارية في المستقبل سوف تتغير حيث إن نفس دور المستشار سوف يتغير " بحيث يجب دمج المحتوى مع العملية أو الإجراء نحو إيجاد حلول سريعة ويتم العمل بها مع التزام كامل المستشارين، الذين يعملون بأسلوب تجاوب سريع، سوف يساعدون عملاءهم لإيجاد حلول عبر المعرفة الجماعية التي تولد قرارات سريعة مرضية" (P. 167). إنهم يكتبون عن أنواع جديدة من المشورة: (1) "مستشار أخصائي تسهيل المهمة"

يساعد الأعضاء بسرعة وبشكل متفتح مع المناقشة والوصول لاتفاق، لكنهم أيضًا يدمجون محتوى الخبرة باختيار موضوعات للمناقشة والتأثير على الأجندة (2) وأن المستشارين (Transorg) متخصصون في بناء علاقات تعاونية عبر كامل المنظمة والتفاوض حول عمل سريع بين مجموعة متفاوتة من أصحاب المصلحة في منظمات متعددة. إن هؤلاء يشيرون إلى أن الأدوار الاستشارية الحديثة تتطلب عمليات من الشبكات جديدة، وانخراط بتوجيه وإرشاد، وحوار اجتماعي بناء يساعد أعضاء التنظيم أن ينخرطوا في حوار فعال، وبناء علاقات، ويفاوضوا في الأمور الصعبة، ويتعاونوا كما أنهم يناقشون – أي الكُتّاب – أن هذه الأدوار الاستشارية الحديثة سوف تعتمد على محتوى الخبرة أكثر من اعتمادهم على ما كان يفعله تطوير المنظمات تقليديًا في الماضي.

تطوير المنظمات والمحافظة على الاستمرارية:

حدث في السنوات الماضية رغبة متناهية واعتراف أن ممارسي تطوير المنظمات لهم دور يقومون به في التحول نحو إيجاد منظمات ومجتمعات قابلة للاستمرارية وإن تطوير المنظمات تاريخيًا استهدف التأثير على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات، وإن الدعوة الآن كانت لتطوير المنظمات لتحتضن " ثلاثة في النهاية" مسؤولية اجتماعية، واقتصادية وبيئية (أو الأفراد، والربح، والكون). كيف يمكن للمنظمات أن تخفف من تأثيرها على الكون؟ وكيف يمكن أن تتعدى إلى الأبعد من ذلك لتسهم بنشاط مسبق إلى بيئة ومجتمع أكثر قوة من الناحية الصحية. وللاستجابة لهذه الأسئلة فإن ذلك يعتبر تحديًا رئيسيًا، ويعود ذلك، ليس في جزء بسيط منه، إلى المعتقدات المختلفة والآراء حول ذات المشكلة.

وإنه في الجانب الأقصى هل هؤلاء يناضلون / يناقشون الإجماع العلمي أن الحرارة العالمية تحدث و/أو أن النشاط الإنساني أسهم في تلك الحرارة. وأنهم يميلون لإنكار مسؤولية الشركة لعلاج الموقف أو أي أمراض أخرى تسببت فيها الغازات، والتلوث، أو عدم العدالة الاجتماعية. وأنه في الجانب النهائي الآخر من السلسلة المتصلة توجد شركات قامت بالتزام جوهري لبناء مستقبل أكثر استقراراً، والنظر في نموذج صحيح لإدارة الأعمال الذي يجيء بنا بعيدًا عن هذه الفوضى (S. A. Mohrman & Worley, 2010, P. 289).. هذا ويشرح

لاسزلو ولاسزلو(Laszlo & Laszlo(2011 أن كثيراً من الشركات تبدأ عملها نحو الاستمرارية أولًا بالالتــزام بالقانــون الذي يتحكم "في مقدرة مؤسســة إدارة الأعــمال كما هي العادة"، ومثال لذلك إعادة التدوير، تقليل انبعاث الغازات والتلوث في الجو، أو إزالة بعض السميات والمــواد الخطرة ومنتجاتها. وإن ردة الفعل هذه بالالتزام للتقليل من دمار البيئة الحيوانية التي تطلقها المنظمات فإنه بالإمكان مقارنتها بمنظمات ذات نوايا لإيجاد نظم لنشاط صحي مسبق. هذا وإن لاسزلو ولاسزلو Laszlo & Laszlo يطلقان على هذا " الاستمرارية كالعادة " والمقدرة حيث ممارسات الاستمرارية تصبح الجزء الشمولي للمنظمة.

كما يوجد أيضًا شاهد أن حركة الاستمرارية سوف تصبح مهمة بالذات للأجيال الحديثة التــي تدخل القــوى العاملة، الذيــن تجتذبهم للعمل للمنظمات التي تعمل في ممارســات اجتماعية مســؤولة. ويكتب في ذلك مايستر ووليارد (Meister & Willyard (2010 ما يلي: إن المنظمات التي تولي اهتماما لتأثيرها البيئي يمكن ان تجذب جيلًا كان ذا حساسية للقضايا البيئية في مدارس الاطفال... اســتمرارًا إلى موقع العمل حيث لديهم الفرصة أن يقوموا بدور نشــط مســبقًا في قضايا يهتمون بالعالم وأن تكون مقترحات – أي القضايا ذات جاذبية. (P. 80).

وإن كثــيراً من ممارسي تطوير المنظمات الذين هم تأهلوا مســبقًا لطبيعة ترابط النظم وخاضوا التجربة في التغيير بالحجم الكبير هؤلاء قد تم اجتذابهم لهذا الســبب المهم الذي من شأنه الاستفادة من العديد من مهارات تطوير المنظمات.

إن مهاراتنا في التفكير حول النظم ســوف تكون لها حاجة ماســة. تخطيطنا، وفي مجال الصراع، والابتكار، وحلول للجماعة الكبيرة، وكثير غير ذلك من المقدرات (والمهارات) جميعها فإنها ســوف توجد لها حاجة مســبقة في كثير مــن المواقع. إن نضوب المــوارد ومحدودية الاقتصــاد قد تتطلب منا العمــل نحو الاكتفاء الذاتي المحلي الأعظــم وأن هناك عملًا كثيراً سوف يكون مطلوبًا إنجازه (Adams, Royal, & Church, 2011, P. 1).

وكما يبدأ عملاؤنا في تعزيز جهودهم المعزولة في الاستمرارية وتحويل التفكير المستمر في ثقافات منظماتهم، فإن لممارسي تطوير المنظمات دور يلعبونه. وتحديداً، فإن ممارسي تطوير المنظمات يمكن أن يساعدوا في الحركة لابتكار منظمات قابلة للاستمرار من عدة طرق، هي:

• مساعدة المنظمات للحصول على اتفاق وتطوير أهداف وغايات تدفع الممارسات المستمرة عبر كامل المنظمة.

• إدارة المطالــب الخارجية للعملاء والقوانــين الحكومية وتقرير كيف يتم تنفيذ التغييرات للممارسات الجارية.

• تسخير طاقات الموظفين بالمنظمة نحو إيجاد منظمات اجتماعية مسؤولة.

• ترتيب وتنسيق عدة إدارات ووظائف، بما في ذلك الهندسة، والتسويق والعلاقات العامة، والعمليات، والمالية وأكثر من ذلك حيث إن كلًا منها لها دورًا تقوم به.

• مســاعدة المنظمات، في عملها مع الموردين، والعملاء وآخرين من شــبكات رســمية وغير رســمية؛ حيــث إن هناك اعترافًا متناميًا أن المنظمات تعمــل في عزلة وقد لا يكون لديها المقدرة والطاقة لتتجاوب بفاعلية كبيرة لمثل هذا التنامي.

• دمج واســتمرارية الرؤية إلى قياسات "مترية" ومكافآت وهياكل داخلية، وعمليات ونظم. وأن ابستاين و بهوفك (2010) Epstein & Buhovac يقدمان كشفًا بعدد من القياسات المترية الممكنة، للنظر، بما في ذلك حجم الخســائر من المخاطر المستخدمة، تكلفة الطاقة اختراقــات حقــوق الإنســان، تكلفة الغرامــات والنظافة البيئية، وتحســين الســمعة في الأخصائيات البيئية المستمرة.

الخاتمة: مستقبل تطوير المنظمات:

وكــما تناضل المنظمات المعاصرة مع قضايا خطوات سرعة التغيير، فإن التقنية المتزايدة، والقــوى العاملة المتنوعة العالمية والديمغرافية، ثم التغييرات في ممارســات العمل والقيم، لذلك فإن من الواجب أن يغير تطوير المنظمات ممارساته الذاتية ليجعل منها نماذج لطرق جديدة للتشغيل لمصلحة عملائنا. إن الفرص متوافرة بشدة، وإن الالتزام العنيد للممارسات القديمة والقيم لن يجئ بعملائنا دوماً، وأنها بديلًا عن ذلك سوف تبعد المجال من حقيقة اليوم، وإنه في ذات الوقت فإن ممارســات تطوير المنظمات والأســاليب الفنية سوف تظل ذات صلــة باحتياجات العــمال المعاصرين. إن التحدي أمام المجــال حاليًا هو كيف يكون تكييف الأخصائيات دون التخلي عن المبادئ الأساسية.

الملخص:

إن طبيعة المنظمة في تغيُّر، وفي الوقت نفسه إن القوى العاملة وطبيعة العمل في تغيُّر. وإن الاتجاهات المضفورة التي تم شرحها في هذا الفصل فهي تبتكر بيئة يجب على المنظمات تفهمهــا ومعالجتها إذا كانوا يريدون طريقًا للاســتمرارية في المســتقبل. إن البيئة الجديدة تتطلب تفكيرًا مركباً، وابتكارًا واهتماما بحركية الإنســان بالمنظمات. ونتيجة لذلك، فإن هذا بالذات له علاقةً ويتطلب وقتًا ضروريًا لامتلاك المهارات للموارد البشرية أو الشخص المهني في تطوير المنظمات. ونظرًا لوجود تلك التحديات فإنها ليست فقط مهارات توجد لها حاجة من قبل أولئك المعنيون بألقاب " مستشــار تطوير المنظمات. إن مهارات تطوير المنظمات تنطبق على المديرين، وعلى مديري المشروعات، وأعضاء الفريق.

إن تطويــر المنظمات مجــال تفاؤل تدفعه إمكانية المســتقبل الإيجابي الــذي ينتظرنا، وأن التغيــير يمكن تحقيقه بفاعلية عن طريق التطبيق المناســب من نظرية علم الاجتماع للممارســة التنظيمية. إن هذا التفاؤل الذي يجذب الكثير من ممارسي تطوير المنظمات إلى نفس المجال ويشجعهم على عملهم المستمر لمساعدة الأفراد، والجماعات، وكامل المنظمات أن يســتمروا في التغيــير والنماء. وكما يتغــير العالم ويتطور، وتبرز قضايا شــائكة ومتعددة الأوجه فســوف تستمر ليبرزوا أنفسهم، وأن مجال تطوير المنظمات سوف يستمر للتكيف والنماء ليجد طرقًا جديدة لمعالجة مشكلاتنا الجديدة.

القراءات الإضافية:

- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Eds.). (2005). Reinventing Organization Development. San Francisco, Ca: Pfeiffer.

- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating A Flexible Organiza¬Tional Culture To Attract and Retain Talented Workers Across Generations. Advances In Developing Human Resources, 14, 607–625.

- Feyerherm, A. E., & Worley, C. G. (2008). Forward To The Past: Reclaiming ’S Influence In The World. Practitioner, 40(4), 2–8.

- Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., & Slepian, J. (2007). The Future Of Orga¬Nization Development: Enabling Sustainable Business Performance Through People. Organization Development Journal, 25(2), 11–22.
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections On The Future Of Organization Develop¬Ment. Journal Of Applied Behavioral Science, 39, 97–115.

تمارين ونشاطات:

١- التعاقد.

٢- جمع البيانات.

٣- التغذية المرتدة والمقاومة.

٤- الحل الفردي (التدريب العملي).

٥- حل الفريق (تسهيل وتطوير الفريق).

٦- حل كامل المنظمة (تصميم المنظمة).

تمرين (١) التعاقد:

آن ماري لويس Lewis Ann Marie هي نائبة الرئيس لتطوير المنتج، كما أن Eduardo Silva أدوار دو سـيلفا هو أيضًـا نائب الرئيس لخدمة المنتج والدعـم. تصور أنك ممارس داخلي لتطوير المنظمات تدعم هذين القائدين، وأنك تسلمت اليوم البريد الإلكتروني التالي من آن ماري Ann Marie.

أريـد الاتصال بـك حيـث إن أدوار دوEduardo وأنا كنا نتحدث قريبًا حول مشـكلة تواجهنا مع فريقينا الاثنين. إن فريقي، تطوير المنتج، مسؤول عن جميع الوظائف والمقدرات الخاصة بمنتجاتنا. وإننا نقوم بتطوير منتج جديد ونعمل على رفع درجة المنتجات الحالية. وإن فريـق أدوار دوEduardo مسـؤول عن دعم المنتج وعليه فإنهـم ينتقلون إلى موقع العميل ويقدمون للمنشأة الدعم والصيانة للعملاء الذين يطلبون وحدات جديدة أو الذين لديهـم مشـكلات مع منتجاتهم الحالية وإنـه إذا تعذر شيء ما، فالعميـل يتصل بالهاتف ونقوم بإيفاد أحد فنيي أدوار دو للموقع.

والمشـكلة هي أن الفريقين الاثنين حاليًـا في نزاع. إن فريق أدوار دو Eduardo يبعث إلينـا باسـتمرار طلبات برفع درجة المنتـج أو أنه يقدم لنا مقترحـات لتخفيض احتياجات الصيانة التي يرونها. وبعد كل ذلك، إنهم يرون الاتجاهات ونقاط الفشـل في المنتجات. إن فريقي يتخذ موقف المدافع حين يسـتلمون طلبـات رفع الدرجة، لأنهم يريدون أن يقرروا بأنفسـهم ما هو المنتج الذي ينبغي رفع درجته والـذي لا تُرفع درجته. وفي الحقيقة لدينا عـدد قليل من الموظفين في تطوير المنتـج للعمل في رفع الدرجات المطلوبة، لذلك علينا ان نضع أولويات، وأحيانًا يأخذ ذلك بعض الوقت منا لتلبية الطلب.

أدوار دو: وإنا نود الاجتماع معك لتطوير كيف يمكن أن نجعل الفريقين يعملان سـويًا بشكل أكثر فاعلية. هل يمكنك إفادتي متى يمكن أن نجتمع؟

انظر الأسئلة التالية وأنت تعد لاجتماعك:

١- من العميل في هذه الحالة؟ حدد أنواع مختلف العملاء من الفصل السادس الذي تكون له صلة بهذا التعاقد.

٢- ما الأسئلة التي تريد توجيهها إلى أدوار دو وآن ماري Ann Marie & Eduardo خلال اجتماعك التحضيري معهم؟

٣- ما الأمر الذي من المحتمل أن يجعلك تقوم بإعادة النظر حول ما إذا كان هذا التعاقد فكرة جيدة؟ ما الذي سوف تستمع إليه وأنت تعقد اجتماعك التحضيري؟

٤- ماذا تقترح كخطوة قادمة؟

تمرين (٢) جمع البيانات:

اقرأ كلاً من السيناريوهات الخمسة أدناه. ثم قرر ما هو أفضل مدخل لجمع البيانات، لهذا السيناريو بناءً على المبادئ المحددة في الفصل السابع: المقابلات، مجموعة التركيز، المسوحات، الملاحظات، أو إجراءات غير متطفلة.

- إذا اخترت المقابلات، ومجموعات التركيز، أو المسوحات، حدد من الذي يشارك وكيف، ثم اكتب الأسئلة التي تود توجيهها.
- وإذا اخترت الملاحظات، اشرح من الذي سوف تقوم بملاحظته، ولأي فترة من الوقت، وفي أي وضع.
- وإذا اخترت إجراءات غير متطفلة، اشرح ما البيانات التي تود جمعها وكيف يمكنك القيام بذلك.

السيناريو١: العميل، هي مديرة مبيعات، أفادت أن فريقها " لا يعمل بشكل سليم مع الفريق من خدمات العملاء " وقد أفادتنا – المديرة – أنها دائماً تتوسط في النزاعات بين ما وعد به فريق المبيعات للعميل وما وافق على تقديمه فريق الخدمات. وأنها تشكو أن فريق الخدمات يرفض تطويع التعليمات لخدمة عميل. وإنه في هذا الجانب، فإن مدير خدمات العميل يفيد أن فريقه دائماً يشكو أن إدارة المبيعات تقدم وعوداً بخدمات لم يدفع العميل قيمتها.

السـيناريو ٢: العميل هو مدير لأحد فروع سلسـلة تبيع أحذيـة للجري، وتوجد عدة مخـازن في المنطقة، وأن كل مسـتودع يعمل به حوالي (٢٥) موظفـاً. والعميل قلق من أن المبيعات في تدنٍ مسـتمر جزئيًا بسبب المنافسـين الجدد الذين يقدمون أسعارًا أفضل وأنه يشـعر أنه إذا كان الموظفون أكثر التزاماً، وأنهـم إذا كانوا أكثر لطفًا مع العملاء، وأفضل في ترويج المبيعات، فإنهم سيميزون شركته بين المنافسين وذلك بتقديم منتج بشكل متميز.

السـيناريو ٣: حدث قريبًا أن عددًا من الموظفين بدؤوا في رفع شكاوى ضد المديرين في إدارة الإنتاج. فقد هـبط الإنتاج (١٠) في المائة في الأسـابيع القليلة الماضية كما أن الأخطاء المكلفة ارتفعت ب (١٥) في المائة. وأن جميع هؤلاء الموظفين هم على نظام السـاعة ممن لا يتلقـون أي مميـزات. وليس هناك موظفون من ذوي الرواتب رفعوا شـكاوى. وتحدث الشكاوى بشكل مستمر في الشهر الثالث من كل سنة.

السيناريو ٤: تواجه وكالة حكومية تختص بالتفتيش على الصحة والسلامة زيادة ملموسة في العمل بسـبب أن عددًا من المرافق بحاجـة إلى تفتيش منتظم. ويوجد (١٥٠٠) موظف في سـتة أقسـام جغرافية. وبرغم وجود عدد من فرق تحسـين العملية، فإن العمل استمر يستغرق وقتًا طويلًا ليكتمل، وذلك بحسب قول العميل. هذا وإن العميل يرغب في معرفة كيف يرفع الإنتاجية دون اللجوء لتوظيف موظفين إضافيين.

السـيناريو٥: إنه في كل شـهر، فإن المديرين الإقليميين الأربعـة للمبيعات، في الولايات المتحـدة يجب عليهم تسـليم تقرير إلى الفريق المالي المحلي يبين التنبؤ بمبيعاتهم للشـهر القادم. وأن قادة الفريق المالي أوضحوا أنهم بشكل مستمر يستلمون هذه التقارير في وقت متأخر وأن التقارير كثيرًا ما تكون في النماذج الخطأ أو أنها تحتوي على أخطاء وأن الموظف المالي أقر في الربع الأخير للمحليين الماليين من الخارج أنه قد قدم معلومات غير دقيقة حول الموقف المالي للشركة بسبب أخطاء في هذه العملية.

التمرين ٣: التغذية المرتدة والمقاومة:

إن العميلــة هــي المدير التنفيــذي لفندق تتوق أن تحصل على تقويم خمســة نجوم للفنــدق هذا العام. وقد اتصلت بك باعتبارك الأخصائي في تطوير المنظمات لتفهم بشــكل أفضل المنظور يومًا بيوم لدى الموظفين من أجل تنفيذ برامج وممارســات لتســهيل خدمة العملاء والجودة بالفندق. تخيل أن البيانات التالية تم الحصول عليها من ملخص من سبعة مجموعات تركيز تم إجرؤه مع الموظفين وأن مجموع (٧٢) موظفًا اشــتركوا في المجموعات، والتي تم تنظيمها في فئات متجانسة:(١) إدارة شؤون الغرف (٢) مكتب الواجهة والاستقبال والعاملــون في البوابــات (٣) العاملــون في المطبخ والمطعم (٤) المؤتمــرات والفعاليات (٥) الصيانة والتسهيلات (٦) الحجوزات (٧) إدارة الإدارة.

يعتقد الموظفون أن كثيرًا من التنسيق مطلوب بين الإدارات:

- "إننا في المطبخ لا يكون لدينا إخطار كافٍ لطلبات الدقيقة الأخيرة من الفعاليات الخاصة".
- "إن موظفي مكتب الاستقبال لا يحتفظون أبدًا بالأسعار الخاصة المخفضة التي نقدمها في الحجوزات. ونســتلم شــكاوى أن الضيوف يتلقون إجابتين مختلفتين حين يطلبون الأسعار للمجموعات".
- "أحيانًا الصيانة لا تتابع في أوامر العمل التي تقدمها إدارة شؤون الغرف".

وقــد لاحظ موظفون من عــدة إدارات أن لديهــم نقصًا في الموظفين، ويســاومون على مقدرتهم لقضاء وقت ضروري لأداء مهامهم.

- "نحن ضائعون في الصيانة لقد فُقد ثلاثة من عمال الصيانة هذا العام ولم يستبدلوا".
- "إن شؤون الغرف كان لابد أن تخفض في نظافة الفسحات العامة لمصلحة الحفاظ على الوقت لغرف الضيوف".

لقد جاء ذكر التدريب كقضية في عدد من الإدارات.

- "نحن بحاجة إلى تدريب منتظم أو على الأقل تحديثًا في اجتماعات موظفينا. إن نظام الحجز أصبح معقدًا وإنه لا يبدو أننا أبدًا سوف نعرف التغييرات قبل أن يتم فرضها علينا".
- "إن أفــراد الصيانــة بحاجة إلى تدريب أكــثر في خدمة العملاء، وإننا بالنســبة لمكتب الاستقبال دائمًا نتلقى شكاوى حول وقاحة موظفي الصيانة".

الجزء I: اجتماع التغذية المرتدة:

١- كـون فريقًا مع أحد زملاء الفصل، أحدكم سـوف يقوم بـدور أخصائي تطوير المنظمات والآخر سـيكون هو العميل. قدم البيانات للعميل في اجتماع تغذية مرتدة. ينبغي على العميل أن يوجه أسئلة، ويقوم برد فعل، أو يقاوم كما يحلو لك.

٢- ناقـش التمرين، كيف كان تجاوب العميل للتغذية المرتدة؟ هل كل منكما أنجز ما كان يأمل إنجازه؟ كيف يكون الشـعور عند سماع التغذية المرتدة من المستشار؟ هل تشعر أنك سمعت ما ينبغي أن يكون قد تم تقديمه؟

٣- كيف كانت جودة التغذية المرتدة (A) اشرح السـلوك بدلًا من التقويم (B) قدم أمثلة محددة بدلًا من التعميم كلما كان ممكنًا (C) قم بالتوازن بين الإيجابيات والسلبيات في التغذية المرتدة (D) سـاعد بدلًا من العقاب، (E) عالج السلوكيات التي يمكن للمتلقي التحكم فيها، (F) كن صادقًا مع البيانات وابتعد عن التصادم (G) وأخيرًا حفز للعمل.

الجزء Ii: رد فعل العميل :

تخيـل أنه مضى أسـبوع، وأن العميل أرسـل البريد الإلكتروني التـالي إلى ممارس تطوير المنظمات.

لقـد كنت، أفكر في البيانات التي قدمتها لي الأسـبوع المـاضي، ولقد توصلت إلى عدة نتائـج وأنه قبل أن اتخذ أي إجراء أعتقد أنك بحاجة لتوضيح البيانات. أولاً، وقبل كل شيء فإن مديري الإدارات لديهـم الصلاحية لتوظيف موظفين إضافيين كما يرغبون، وأنهم كانوا يماطلون بعملية التوظيف. لسـت أنا الشـخص الذي أمنع التسـهيلات عن عمال الميادين الاضافيـين. ثانياً، إنهـا دائمًا كانت جزءًا من عمليتنا بالنسـبة لموظفي الحجوزات أن نجعل مكتـب الواجهة على علم بالتغييرات في الأسـعار، وليس العكس هـو الصحيح، لذلك فإن مسألة التنسـيق بين هاتين الإدارتين محبط للآمال بسبب هذه الأخطاء التي ليست أخطاء مكتب الواجهة. ثالثاً، إنني لم أسـمع مطلقًا أن ضيوفًا اشـتكوا من وقاحة موظفي الصيانة، لذلك لا أفهم من أين جاءت هذه النقطة. إننا نسأل الضيوف بشكل منتظم، وإنني لم أسمع بهذه النقطة من قبل. أود أن أتقابل معك مرة أخرى لمناقشة هذه النقاط.

ناقش الأمثلة التالية مع زميل في الفصل:

١- ما شعورك الأولي حول هذه الرسالة في البريد الإلكتروني؟ لماذا؟

٢- هــل تطلق على هذا العميل أنه معارض أم لا؟ علل لذلك. وهل يمكن ربط تجاوبها لأي من أشكال المعارضة التي تم شرحها في الفصل الثامن؟

٣- كيف يمكن أن تستجيب للعمل عندما تكون لديك الفرصة لمقابلتها مرة أخرى؟

التمرين ٤ الحل الأحادي (التدريب العملي):

لقد وافقت أنت على تدريب يلينا Yelena عملياً، وهي مديرة عمليات أحد المستشفيات، والتي تريد تحســين مهاراتها القيادية. لقد شاركت حديثًا في تقويم تغذية مرتدة٣٦٠ حيث حصلــت على تغذية مرتدة من مديرها، وزملائها ومــن الموظفين الذين تشرف عليهم. إنها اتصلت بك شخصيًا لمساعدتها بالذات في علاقاتها مع فريقها المباشر. هنا بعضٌ من تعليقات فريقها حول أدائها:

التفويض:

"إنني قلق أن يلينا YELENA تأخذ على نفسها القيام بكل شيء ونحن هنا لمساعدتها ودعمها، وتبدو أحيانًا أنها تأخذ كل العبء بإدارتنا دون مساعدتنا. إنني أعتقد أن لدينا الكثير الذي يمكن تقديمه، وإنني أرغب أن أتحمل مسؤولية أكثر".

الاتصالات:

"إن يلينا YELENA عظيمة في مجال الاتصالات معنا. ولدينا اجتماعٌ للموظفين أسبوعيًا حيث تشاركنا في كل شيء يسير، ولدينا مراجعة سريعة لكل من مشروعتنا، هي تنصت لمدخلاتنا. حتى أنه في وسط الأسبوع إذا حدث شيء فإنها تبعث إلينا جميعًا بالبريد الإلكتروني لنكون على علم".

المعرفة بإدارة الأعمال:

" إن يلينا YELENA تعرف كثيرًا عن العناية الصحية أكثر من أي شخص أعرفه. إنها مواكبة حتى تاريخه للقوانين، والتي كثير منها معقد تماماً".

التقنية المرتدة حول الأداء وإصدار التوجيه:

"إن الفرصة الوحيدة التي أراها للتحسين هي أنني أريد أن أحصل على مزيد من التغذية المرتدة المباشرة منها حول كيف أنا أعمل. إن لدينا عملية تقويم أداء سنوي لكن ذلك يبدو أنه التغذية المرتدة الوحيدة التي أحصل عليها منها. وإنني أيضًا أرى أن هناك فرصة أمامها أن تكون أكثر توجيهًا معنا وتصرح بتوقعاتها عنا بشكل أكثر وضوحاً".

صمم خطة للتدريب لهذا العميل بناء على هذه التغذية المرتدة وانظر في التالي:

١- فكر في تحويل أحادي قمت أنت به مستخدمًا المفاهيم بالإنهاء، والمنطقة المحايدة، والبداية الجديدة، (بعض الأفكار: تغيير الوظيفة، الانتقال لمدينة جديدة تغير المدارس، أو تغيير شخصي مثل تخفيض الوزن، أو ترك التدخين) ما هو الشعور لدى ترك الطرق القديمة، وتجربة المنطقة المحايدة، أو ابدأ البداية الجديدة؟ هل خضعت لتجربة بعضٍ من المشاعر الواردة للتحول الشخصي التي تم استعراضها في الفصل العاشر؟

٢- بنــاءً على تجربتك أنت للتغيير، كيف يحتمل أن يتعامــل عميلك مع تغييرها؟ ماذا تعتقد أن يكون صعبًا بالنســبة لها وهي تنهي نماذج قديمة ذات أفضلية وتحاول في نماذج جديدة؟

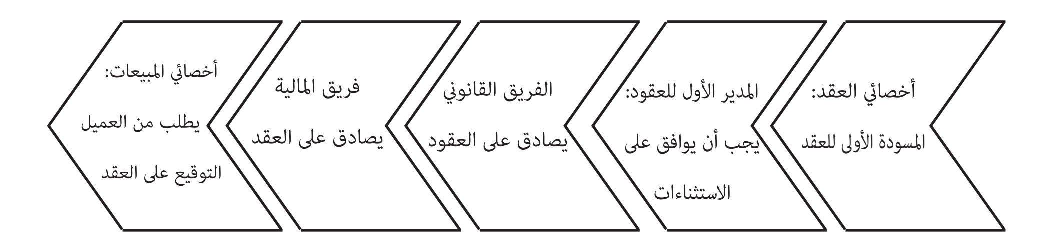
٣- ما الأسئلة التي يمكن أن تستخدمها لمساعدة يلينا Yelena لتدرك ما الذي نركز عليه تاليًا؟

التمرين٥: حل الفريق (التسهيل وتطوير الفريق):

إن Jebs Fleet Auto هي موزع للســيارات والشــاحنات بالجملة للعملاء من القطاع الخــاص والحكومــة. تقوم الشركة بشراء الســيارات والشــاحنات بأعداد كبــيرة من صناع الســيارات الرئيسيين، ثم يكيفونها لتناسب العميل حسب مواصفاته، ويتم توريد السيارات إلى الموقع الخاص بالعملاء.

إحدى العمليات المهمة لـ Jebs Fleet Auto هي العقود، مادام العقد يجب أن يحتوي علي وصف تفصيلي ما ينبغي أن يقوم به الميكانيكيون في (Jeb) ليغيروا الســيارات حســب مواصفات العميل، كما أنها وضعت بعناية ما الذي ينبغي أن يقوم بدفعه العميل إلى Jeb's كقيمة للسيارات.

ويوضح الشكل التالي خطوات العقد:



وقد برزت مشكلتان حديثًا في هذه العملية:

١- أن الهدف من عملية العقود هو أن يتم توقيع العقد في أقل من خمسة أيام إلا أنها حاليًا تستغرق أكثر من خمسة عشر يوماً. إن مراحل التصديق تأخذ أطول مما هو متوقع حيث إن المدير الإداري والقانوني، والمالية جميعهم لديهم متطلبات جديدة من حيث اللغة التي تتضمن في العقود لتخفيض مسؤولية الشركة.

٢- يلاحظ العملاء أخطاء رئيسية في إعداد العقود. وأكثر الأخطاء شيوعًا هي في القسم الخاص بالتسعير، برغم أن هناك أيضًا أخطاء في مواصفات المركبة التي طلبها العميل. وحديثًا فإن الأخطاء في مواصفات المركبة أدت إلى إرجاع طلب عميل رئيسي، كلف Jeb's كثير من المال.

باعتبارك أخصائي تطوير المنظمات، فإن دورك سيكون هو مساعدة الفريق أن يصل إلى الاتفاق حول كيف يحل هذه المشكلات في عملية العقود. انظر في التالي:

١- ما المفاهيم من الفصل الحادي عشر التي ستكون مهمة للنظر فيها أو تنطبق على هذه القضية؟

٢- ما الحلول أو الحل الذي يمكن أن تعده لمساعدة الفريق؟ هل تبتكر ورشة عمل أو فاعلية؟ كيف يتم هيكلة ذلك؟ ماذا سيكون دورك؟

٣- ماذا تتوقع أن تكون التحديات في العمل مع هذا الفريق؟ ما الأسئلة التي سوف تطرحها للبدء في النقاشات؟

٤- القيام بعقد جلسة نقاش تجمع أخصائي المبيعات، وأخصائي العقد، والمدير الأول، والقانوني، والمالية حول هذه العملية. وبعد المناقشة، تأمل فيما تم بشكل جيد وما يمكن أن تقدمه بخلاف ذلك.

التمرين ٦: حل المنظمة بالكامل (تصميم المنظمة):

لقــد تعلمــت في الفصل الثاني عشر نموذج النجمة في تصميــم المنظمة في هذا التمرين سوف تمارس تطبيق تلك المفاهيم في منظمة صورية/خيالية.

إن شركة .Com Pro Runner Gear شركة تجزئة عن طريق الإنترنت وهي متخصصة بتجزئة أحذية الجري الراقية وفي الملابس وفي الإكسســوارات للمهنيين، والمنافسين في الجري في مضمار المدرسة الثانوية والجامعات والمتسابقين الهواة.

وتهــدف الشركة أن تكون الخيار الأول لرياضيــي الجري وذلك بتوفير منتجات ابتكارية واســعة التنوع لمقابلة احتياجات العملاء. قــد لا تكون الشركة الأرخص في منتجات الجري، لكنها تقدم للعميل خدمة غير عادية – اســتثنائية، ومخزونًا من المنتجات لا توجد في مكان آخر وإن لديهم وقتًا للتوزيع السريع ويقدمون سياسة سهلة ومرنة في إرجاع المنتج. وهناك المنافســون الآخــرون في الإنترنت المتخصصين في منتجات الجــري وكذلك محلات الصندوق الكبير "Big Box" التي تبيع المنتجات نفسها.

١- ابتكــر خريطــة تنظيمية بديلة لشركــة Pro Runner Gear.Com بناءً على أحد أنواع الهيكل التالي (لاحظ أنك سوف تحتاج إلى عمل فرضيات حول حجم، أو الموقع للمنظمة وأنت تعمل هذا):

أ- هيكل وظيفي.

ب-هيكل جغرافي.

ج -هيكل للعملاء.

د-هيكل مصفوف.

٢- حدد الإيجابيات والسلبيات للهيكل الذي تصممه.

٣- كيف يُحتمل أن الإدارات المختلفة التي أوجدتها تتفاعل مع بعضها الآخر؟ وما المقدرات أي الكفاءات الجانبية التي يمكن أن تكون لها حاجة لمســاعدة هذه المجموعات لترتبط ببعضها وتشارك في المعلومة؟ اشرح أيًا من هذه المقدرات الجانبية التي يمكن أن تضمنها في تصميمك ولماذا:

- الشبكات.
- العمليات الجانبية.
- الفرق.
- الأدوار الاندماجية.

٤- تخيل أن شركة Pro Runner Gear. Com قررت التحول إلى نوع آخر من الهياكل. فما الهيكل الذي تعتقد أنه سيكون التحدي الأكبر أمامهم في هذا التحول؟.

المراجع:

- Adair, J. E. (1986). Effective Teambuilding. Aldershot, Uk: Gower.
- Adams, J., Royal, C., & Church, A. (2011). and Sustainability. Practitio¬Ner, 43(4), 1–2.
- Adams, M. (1992). Tqm: ’S Role In Implementing Value-Based Strategies. In C. N. Jackson & M. R. Manning (Eds.), Organization Development Annual: Intervening In Client Organizations (Vol. 4, Pp. 168–181). Alexandria, Va: American Society For Training and Development.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). Meta-Organizations. Cheltenham, Uk: Edward Elgar.
- Alderfer, C. P. (1977). Improving Organiza¬Tional Communication Through Long-Term Group Intervention. Journal Of Applied Behavioral Science, 13, 193–210.
- Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982). Studying Intergroup Relations Embed¬Ded In Organizations. Administrative Science Quarterly, 27, 35–65.
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence New¬Comer Embeddedness and Turnover? Journal Of Management, 32, 237–256.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). Organizations Working Together. Newbury Park, Ca: Sage.
- Anderson, D. L. (2004). The Textualizing Functions Of Writing For Organizational Change. Journal Of Business and Techni¬Cal Communication, 18, 141–164.
- Anderson, D. L. (2005A). Reorganizing Human Resources At Asp Software. In J. Keyton & P. Shockley-Zalabak (Eds.), Case Studies For Organizational Com¬Munication (2Nd Ed., Pp. 167–175). Los Angeles, Ca: Roxbury.
- Anderson, D. L. (2005B). “What You’ll Say Is...”: Represented Voice In Organiza¬Tional Change Discourse. Journal Of Organizational Change Management, 18(1), 63–77.
- Anderson, D. L. (2012). Organization Development Interventions and Four Targets Of Post-Acquisition Integration. Practitioner, 44(3), 19–24.
- Antonioni, D. (1996). Designing An Effec¬Tive 360-Degree Appraisal Feedback Process. Organizational Dynamics, 25(2), 24–38.
- Argyris, C. (1957). Personality and Organi¬Zation. New York, Ny: Harper & Brothers.

- Argyris, C. (1970). Intervention Theory and Meth: A Behavioral Science View. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How To Learn. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.
- Argyris, C. (2008). Learning In Organiza¬Tions. In T. G. Cummings (Ed.), Hand¬Book Of Organization Development (Pp. 53–67). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organiza¬Tional Learning. London, Uk: Addison- Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organi¬Zational Learning Ii: Theory, Meth, and Practice. Reading, Ma: Addison- Wesley.
- Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Holley, W. H. (1976). Guidelines For Overcoming Empirically Identified Evaluation Prob¬Lems Of Organizational Development Change Agents. Human Relations, 29, 1147–1161.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making Change Permanent: A Mel Of Institutionalizing Change Inter¬Ventions. Research In Organizational Change and Development, 12, 97–128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Moss¬Holder, K. W. (1993). Creating Readi¬Ness For Organizational Change. Human Relations, 46, 681–703.
- Arnold, J. (2001). Careers and Career Man¬Agement. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook Of Industrial, Work, and Organizational Psychology (Vol. 2, Pp. 115–132). London, Uk: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). The Boundaryless Career. New York, Ny: Oxford University Press.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). The Boundaryless Organization: Breaking The Chains Of Organizational Structure (Rev. Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Axelr, D. (1992). Getting Everyone Involved: How One Organization Involved Its Employees, Supervisors, and Managers In Redesigning The Orga¬Nization. Journal Of Applied Behavioral Science, 28, 499–509.

- Babbie, E. (1992). The Practice Of Social Research (6Th Ed.). Belmont, Ca: Wadsworth.
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Sili¬Con Valley. California Management Review, 34, 33–52.
- Bailey, D., & Dupre, S. (1992). The Future Search Conference As A Vehicle For Edu¬Cational Change: A Shared Vision For Will Rogers Middle School, Sacra¬Mento, California. Journal Of Applied Behavioral Science, 28, 510–519.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward Unlocking The Full Potential Of Acquisitions: The Role Of Organiza¬Tional Restructuring. Academy Of Man¬Agement Journal, 51(4), 696–722.
- Barner, R. (2006). Managing Complex Team Interventions. Team Performance Management, 12, 44–54.
- Barrett, F. J., & Cooperrider, D. L. (1990). Generative Metaphor Intervention: A New Approach For Working With Systems Divided By Conflict and Caught In Defen¬Sive Perception. Journal Of Applied Behavioral Science, 26, 219–239.
- Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The Central Role Of Discourse In Large-Scale Change: A Social Construc¬Tion Perspective. Journal Of Applied Behavioral Science, 31, 352–372.
- Bartee, E. M., & Cheyunski, F. (1977). A Methology For Process-Oriented Organizational Diagnosis. Journal Of Applied Behavioral Science, 13, 53–68.
- Bartunek, J. M., & Louis, M. R. (1988). The Interplay Of Organization Development and Organizational Transformation. Research In Organizational Change and Development, 2, 97–134.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Devel¬Opment Interventions: A Cognitive Approach. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 23, 483–500.
- Bass, M. J., Buck, C., Turner, L., Dickie, G., Pratt, G., & Robinson, H. C. (1986). The Physician's Actions and The Out¬Come Of Illness In Family Practice. Jour¬Nal Of Family Practice, 23(1), 43–47.

- Beard, M. J., & Zuniga, L. C. (2006). Achiev¬Ing The Right Flavor: A Study Of Design¬Ing A Cultural Integration Process. Psy-Chologist-Manager Journal, 9(1), 13–25.
- Beckhard, R. (1967). The Confrontation Meeting. Harvard Business Review, 45(2), 149–155.
- Beckhard, R. (1969). Organization Develop¬Ment: Strategies and Mels. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1977). Organi¬Zational Transitions. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). Organi¬Zational Transitions (2Nd Ed.). Read¬Ing, Ma: Addison-Wesley.
- Beeby, M., & Simpson, P. (1998). Barriers, Boundaries and Leaks In An Organiza¬Tion Development Intervention. Lead¬Ership & Organization Development Journal, 19, 353–361.
- Beer, M. (1980). Organization Change and Development: A Systems View. Santa Monica, Ca: Goyear.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Devel¬Oping An Organization Capable Of Implementing Strategy and Learning. Human Relations, 49, 597–619.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Six Silent Killers Of Strategy Implementa¬Tion and Learning. Mit Sloan Manage¬Ment Review, 41, 29–40.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Pruce Change. Harvard Business Review, 68(6), 158–166.
- Benne, K. D. (1964). History Of The T-Group In The Laboratory Setting. In L. P. Brad¬Ford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (Eds.), T-Group Theory and Laboratory Meth (Pp. 80–135). New York, Ny: Wiley.
- Bennett, J., & Bush, M. W. (2009). Coaching In Organizations: Current Trends and Future Opportunities. Practitioner, 41(1), 2–7.
- Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2003). Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), The New Workplace: A Guide To The Human Impact Of Mern Working Practices (Pp. 155–173). Chichester, Uk: Wiley.

- Benson, J. K. (1977). Organizations: A Dia¬Lectical View. Administrative Science Quarterly, 22, 1–21.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). The Social Construction Of Reality. New York, Ny: Anchor.
- Bergquist, W. (1993). The Postmern Organi¬Zation: Mastering The Art Of Irreversible Change. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Bertlanffy, L. V. (1968). General System The¬Ory: Foundations, Development, Applica¬Tions. New York, Ny: George Braziller.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational Change and Development In India: A Case Of Stra¬Tegic Organizational Change and Transfor¬Mation. Journal Of Organizational Change Management, 23, 485–499.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On Manag¬Ing Cultural Integration and Cultural Change Processes In Mergers and Acquisitions. Journal Of European Industrial Training, 25, 192–207.
- Birnbaum, R. (1984). The Effects Of A Neutral Third Party On Academic Bargaining Relationships and Campus Climate. Jour-Nal Of Higher Education, 55, 719–734.
- Black, T. G., & Westwo, M. J. (2004). Evaluating The Development Of A Multi¬Disciplinary Leadership Team In A Can¬Cer-Center. Leadership & Organization Development Journal, 25, 577–591.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston, Tx: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1968). Corpo¬Rate Excellence Through Grid Organiza¬Tion Development. Houston, Tx: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). The New Managerial Grid. Houston, Tx: Gulf.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Sloma, R. L. (1965). The Union-Management Inter¬Group Laboratory: Strategy For Resolv¬Ing Intergroup Conflict. Journal Of Applied Behavioral Science, 1, 25–57.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). Managing Intergroup Conflict In Industry. Houston, Tx: Gulf.

- Block, P. (2001). Twelve Questions To The Most Frequently Asked Answers. In P. Block (Ed.), The Flawless Consulting Fieldbook and Companion (Pp. 393– 403). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Block, P. (2008). Community: The Structure Of Belonging. San Francisco, Ca: Bar¬Rett-Koehler.
- Block, P. (2011). Flawless Consulting: A Guide To Getting Your Expertise Used (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Blue Sky Pructions. (1996). Discovering Community [Videocassette]. Philadel¬Phia, Pa: Author.
- Blumberg, A., & Wiener, W. (1971). One From Two: Facilitating An Organiza¬Tional Merger. Journal Of Applied Behavioral Science, 7, 87–102.
- Boje, D. M. (1993). Editorial: Post-Tqm. Journal Of Organizational Change Management, 6, 4–8.
- Boje, D. M., & Winsor, R. D. (1993). The Resurrection Of Taylorism: Total Qual¬Ity Management's Hidden Agenda. Jour¬Nal Of Organizational Change Manage¬Ment, 6, 57–70.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., جيــمMieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted By The Past: Effects Of Poor Change Man¬Agement History On Employee Attitudes and Turnover. Group & Organization Management, 36(2), 191–222.
- Boss, R. W. (1983). Team Building and The Prob¬Lem Of Regression: The Personal Manage¬Ment Interview As An Intervention. Journal Of Applied Behavioral Science, 19, 67–83.
- Boss, R. W. (2000). The Psychological Con¬Tract. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consulta¬Tion (2Nd Ed., Pp. 119–128). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Boss, R. W., Dunford, B. B., Boss, A. D., & Mcconkie, M. L. (2010). Sustainable Change In The Public Sector: The Longi¬Tudinal Benefits Of Organization Devel¬Opment. Journal Of Applied Behavioral Science, 46, 436–472.

- Boss, R. W., & Mariono, M. V. (1987). Orga¬Nization Development In Italy. Group & Organization Studies, 12, 245–256.
- Bowers, D. G. (1973). Techniques and Their Results In 23 Organizations: The Michigan Icl Study. Journal Of Applied Behavioral Science, 9, 21–43.
- Bowers, D. G., Franklin, J. L., & Pecorella, P. A. (1975). Matching Problems, Precur¬Sors, and Interventions In:a Sys¬Temic Approach. Journal Of Applied Behavioral Science, 11, 391–409.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (2005). The Future Of ? In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), Reinventing Organiza¬Tion Development (Pp. 195–214). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Bradford, L. P. (1974). National Training Lab¬Oratories: Its History, 1947–1970. Bethel, Me: National Training Laboratory.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.). (1964). T-Group Theory and Lab¬Oratory Meth. New York: Wiley.
- Bradley, J., White, B. J., & Mennecke, B. E. (2003). Teams and Tasks: A Temporal Framework For The Effects Of Interpersonal Interventions On Team Performance. Small Group Research, 34, 353–387.
- Bridges, W. (1980). Transitions. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Brink, T. L. (1993). Metaphor As Data In The Study Of Organizations. Journal Of Management Inquiry, 2, 366–371.
- Brown, J. (2005). The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. San Francisco, Ca: Berrett- Koehler.
- Brown, L. D. (1980). Planned Change In Underorganized Systems. In T. G. Cummings (Ed.), Systems Theory For Organization Development (Pp. 181– 203). Chichester, Uk: Wiley.
- Brutus, S., Fleenor, J. W., & London, M. (1998). Elements Of Effective 360-Degree Feedback. In W. W. Tor¬Now, M. London, & Ccl Associates (Eds.), Maximizing The Value Of 360-Degree Feedback (Pp. 11–27). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S.,... Whitby, E. (2005). No Going Back: A Review Of The Literature On Sustaining Organizational Change. International Journal Of Management Reviews, 7(3), 189–205.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). Now, Discover Your Strengths. New York, Ny: Free Press.
- Budhwar, P. S., & Varma, A. (2011). Emerg¬Ing Hr Management Trends In India and The Way Forward. Organizational Dynamics, 40, 317–325.
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1992). Conclu¬Sion: What Makes Large Group Interven¬Tions Effective? Journal Of Applied Behavioral Science, 28, 579–591.
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). Large Group Interventions: Engaging The Whole System For Rapid Change. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (2006). Large Group Meths: Developments and Trends. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organiza¬Tion Development and Change (Pp. 287– 301). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Bunker, B. B., Alban, B. T., & Lewicki, R. J. (2005). Ideas In Currency and Prac¬Tice: Has The Well Gone Dry? In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), Rein¬Venting Organization Development (Pp. 163–194). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Buono, A. F. (2003). Seam-Less Post-Merger Integration Strategies: A Cause For Concern. Journal Of Organizational Change Management, 16(1), 90–98.
- Burke, W. W. (1977). Changing Trends In Organization Development. In W. W. Burke (Ed.), Current Issues and Strategies In Organization Development (Pp. 22–52). New York, Ny: Human Sciences Press.
- Burke, W. W. (1992). Metaphors To Consult By. Group & Organization Manage¬Ment, 17, 255–259.
- Burke, W. W. (1993). Organization Development: A Process Of Learning and Changing (2Nd Ed.). Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Burke, W. W. (1994). Diagnostic Mels For Organization Development. In A. Howard & Associates (Eds.), Diagnosis For Organi¬Zational Change: Meths and Mels (Pp. 53–84). New York, Ny: Guilford.

- Burke, W. W. (2002). Organization Change: Theory and Practice. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Burke, W. W. (2004). Internal Organization Development Practitioners: Where Do They Belong? Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 40, 423–431.
- Burke, W. W. (2008). A Contemporary View Of Organization Development. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook Of Organi¬Zation Development (Pp. 13–38). Thou¬Sand Oaks, Ca: Sage.
- Burke, W. W. (2011). A Perspective On The Field Of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. Journal Of Applied Behavioral Science, 47(2), 143–167.
- Burke, W. W., & Bradford, D. L. (2005). The Crisis In. In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), Reinventing Organization Development (Pp. 7–14). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Mel Of Organizational Perfor¬Mance and Change. Journal Of Manage-Ment, 18, 532–545.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The Past, Pres¬Ent and Future Of:taking The Long View. Human Relations, 65, 1395–1429.
- Bushe, G. R. (2013). Dialogic:a Theory Of Practice. Practitioner, 45(1), 11–17.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. Journal Of Applied Behavioral Science, 41, 161–181.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revi¬Sioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns Of Practice. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 348–368.
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facil¬Itating Work Team Effectiveness: Case Studies From Central America. Small Group Research, 30, 108–129.
- Byrd, R. E. (2000). Team Building and Its Risks. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consulta¬Tion (2Nd Ed., Pp. 157–161). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Cahoon, A. R. (2000). Using The Search Conference Technique For Team Social¬Ization and Strategic Planning. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of

- Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 163–167). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Cameron, K. S. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-Emer¬Gence Through Positive Organizational Scholarship. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), Great Minds In Manage¬Ment: The Process Of Theory Develop¬Ment (Pp. 304–330). Oxford, Uk: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations Of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholar¬Ship: Foundations Of A New Discipline (Pp. 3–13). San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships To Effectiveness. Research In Organizational Change and Development, 5, 23–58.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects Of Positive Practices On Organizational Effective¬Ness. Journal Of Applied Behavioral Science, 47, 266–308.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organiza-Tional Culture: Based On The Competing Values Framework (Rev. Ed.). San Fran¬Cisco, Ca: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions Of Organizational Effec¬Tiveness Of Organizational Life Cycles. Administrative Science Quarterly, 26, 525–544.
- Cappelli, P. (2008). Talent On Demand. Bos¬Ton, Ma: Harvard Business School Press.
- Carey, A., & Varney, G. H. (1983). Which Skills Spell Success In ? Training and Development Journal, 37(4), 38–40.
- Cargile, A. C., Bradac, J. J., & Cole, T. (2006). Theories Of Intergroup Con¬Flict: A Report Of Lay Attributions. Jour¬Nal Of Language and Social Psychology, 25, 47–63.
- Carlson, J. G. (1985). Recent Assessments Of The Myers-Briggs Type Indicator. Journal Of Personality Assessment, 49, 356–365.
- Carlson, J. G. (1989). Affirmative: In Sup¬Port Of Researching The Myers-Briggs Type Indicator. Journal Of Counseling and Development, 67, 484–486.

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The Role Of Culture Compatibility In Success¬Ful Organizational Marriage. Academy Of Management Executive, 7, 57–70.
- Cash, W. B., & Minter, R. L. (1979). Con¬Sulting Approaches: Two Basic Styles. Training and Development Journal, 33(9), 26–28.
- Chapman, J. A. (2002). A Framework For Transformational Change In Organisa¬Tions. Leadership & Organization Development Journal, 23, 16–25.
- Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2002). Definitions and Outcome Variables Of Scenario Planning. Human Resource Development Review, 1, 366–383.
- Cherns, A. (1976). The Principles Of Socio¬Technical Design. Human Relations, 29, 783–792.
- Cheyunski, F., & Millard, J. (1998). Acceler¬Ated Business Transformation and The Role Of The Organization Architect. Jour¬Nal Of Applied Behavioral Science, 34, 268–285.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1976). General Strategies For Effecting Changes In Human Systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin, & K. E. Corey (Eds.), The Plan¬Ning Of Change (3Rd Ed., Pp. 22–45). New York, Ny: Holt, Rinehart & Winston.
- Chisholm, R. F. (2000). Using Large System Designs and Action Research To Develop Interorganizational Networks. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organi¬Zational Consultation (2Nd Ed., Pp. 197– 211). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Chisholm, R. F. (2008). Developing Interor¬Ganizational Networks. In T. G. Cum¬Mings (Ed.), Handbook Of Organization Development (Pp. 629–650). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Chreim, S., & Tafagh, M. (2012). Contra¬Diction and Sensemaking In Acquisition
- Integration. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 48, 5–32.
- Church, A. H., & Bracken, D. W. (1997). Advancing The State Of The Art Of 360-Degree Feedback. Group & Organi¬Zation Management, 22, 149–161.
- Church, A. H., Burke, W. W., & Van Eynde, D. F. (1994). Values, Motives, and Interventions Of Organization Develop¬Ment Practitioners. Group & Organi¬Zation Management, 19, 5–50.

- Church, A. H., Gilbert, M., Oliver, D. H., Paquet, K., & Surface, C. (2002). The Role Of Technology In Organization Devel¬Opment and Change. Advances In Devel¬Oping Human Resources, 4, 493–511.
- Church, A. H., Hurley, R. F., & Burke, W. W. (1992). Evolution Or Revolution In The Values Of Organization Development: Commentary On The State Of The Field. Journal Of Organizational Change Management, 5, 6–23.
- Clark, P. A. (1972). Action Research and Organizational Change. London, Uk: Harper & Row.
- Clarke, N. (2005). Transorganization Develop¬Ment For Network Building. Journal Of Applied Behavioral Science, 41, 30–46.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Invest¬Ing In Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Founda¬Tions Of A New Discipline (Pp. 111–121). San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Clinebell, S., & Stecher, M. (2003). Teaching Teams To Be Teams: An Exercise Using The Myers-Briggs Type Indicator and The Five-Factor Personality Traits. Journal Of Management Education, 27, 362–383.
- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Over¬Coming Resistance To Change. Human Relations, 1, 512–532.
- Coe, C. K. (1992). The Mbti: Potential Uses and Misuses In Personnel Administra¬Tion. Public Personnel Management, 21, 511–522.
- Coghlan, D. (1994). Managing Organization Change Through Teams and Groups. Leadership & Organization Develop¬Ment Journal, 15(2), 18–23.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). Doing Action Research In Your Own Organiza¬Tion. London, Uk: Sage.
- Cole, R. E. (1999). Managing Quality Fads: How American Business Learned To Play The Quality Game. New York, Ny: Oxford.
- Colman, H. E., & Lunnan, R. (2011). Orga¬Nizational Identification and Seren¬Dipitous Value Creation In Post-Acqui¬Sition Integration. Journal Of Manage¬Ment, 37, 839–860.

- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Leading From Afar: Strategies For Effec¬Tively Leading Virtual Teams. In S. H. Gar & S. P. Ferris (Eds.), Virtual and Collaborative Teams: Process, Technolo¬Gies and Practice (Pp. 49–75). Hershey, Pa: Idea Group.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A Positive Revolution In Change. In D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney, & T. Yeager (Eds.), Appreciative Inquiry: An Emerging Direction For Organization Development (Pp. 9–29). Champaign, Il: Stipes.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry: A Positive Revolu¬Tion In Change. San Francisco, Ca: Barrett-Koehler.
- Coram, R., & Burns, B. (2001). Managing Organisational Change In The Public Sector. International Journal Of Public Sector Management, 14, 94–110.
- Corporate Culture. (1980, October 27). Busi¬Nessweek, Pp. 148–151, 154, 158, 160.
- Cotton, J. L. (1993). Employee Involvement: Meths For Improving Performance and Work Attitudes. Newbury Park, Ca: Sage.
- Covin, T. J. (1992). Common Intervention Strategies For Large-Scale Change. Lead¬Ership & Organization Development Journal, 13(4), 27–32.
- Cummings, T. G. (1984). Transorganiza¬Tional Development. Research In Orga¬Nizational Behavior, 6, 367–422.
- Cummings, T. G., & Feyerherm, A. E. (1995). Interventions In Large Systems. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Organization
- Development: A Guide For Consultants (Pp. 203–234). San Diego, Ca: Pfeiffer.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). Essentials Of Organization Development and Change (7Th Ed.). Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing.
- Cunningham, J. B. (1993). Action Research and Organizational Development. West¬Port, Ct: Praeger.
- Daly, J. P., Pouder, R. W., & Kabanoff, B. (2004). The Effects Of Initial Differences In Firms' Espoused Values On Their Post¬Merger Performance. Journal Of Applied Behavioral Science, 40, 323–343.

- Dannemiller, K. D., & Jacobs, R. W. (1992). Changing The Way Organizations Change: A Revolution Of Common Sense. Journal Of Applied Behavioral Science, 28, 480–498.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). Matrix. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Dayal, I., & Thomas, J. M. (1968). Opera¬Tion Kpe: Developing A New Organiza¬Tion. Journal Of Applied Behavioral Sci¬Ence, 4, 473–506.
- De Vita, G., & Wang, C. L. (2006). Develop¬Ment Of Outsourcing Theory and Prac¬Tice: A Taxonomy Of Outsourcing Gen¬Erations. In H. Kehal & V. P. Singh (Eds.), Outsourcing and Offshoring In The 21St Century: A Socio-Economic Perspec¬Tive (Pp. 1–17). Hershey, Pa: Idea Group.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corpo¬Rate Cultures: The Rites and Rituals Of Corporate Life. Reading, Ma: Addison- Wesley.
- Deetz, S. (1985). Ethical Considerations In Cultural Research In Organizations. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Orga¬Nizational Culture (Pp. 253–269). Bev¬Erly Hills, Ca: Sage.
- Deetz, S. A., Tracy, S. J., & Simpson, J. L. (2000). Leading Organizations Through Transition: Communication and Cultural Change. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organiza¬Tional Development: A Competing Values Approach. Research In Organizational Change and Development, 5, 1–21.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Chal¬Lenging "Resistance To Change." Journal Of Applied Behavioral Science, 35(1), 25–41.
- Dgson, M. (1993). Organizational Learn¬Ing: A Review Of Some Literatures. Organization Studies, 14, 375–394.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Kawakami, K. (2003). Intergroup Contact: The Past, Present, and The Future. Group Processes & Intergroup Relations, 6, 5–21.
- Druskat, V. U., & Dahal, D. (2005). Leader¬Ship and Self-Managing Teams: Lead¬Ing A Team That Manages Itself. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), Understanding Teams (Pp. 197–233). Greenwich, Ct: Information Age.

- Dyer, W. G. (1981). Selecting An Interven¬Tion For Organization Change. Training and Development Journal, 36, 62–68.
- Dyer, W. G. (1994). Team Building: Current Issues and New Alternatives (3Rd Ed.). Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). Team Building: Proven Strate¬Gies For Improving Team Performance (4Th Ed.). San Francisco, Ca: Jossey- Bass.
- Eaton, J., & Brown, D. (2002). Coaching For A Change At Vaphone. Career Devel¬Opment International, 7, 284–287.
- Egan, T. M. (2002). Organization Develop¬Ment: An Examination Of Definitions and Dependent Variables. Organization Development Journal, 20(2), 59–71.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organi¬Zational Culture. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The New Handbook Of Organizational Communication (Pp. 291–322). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. Sam: Advanced Management Jour¬Nal, 70(4), 4–15.
- Ellet, W. (2007). The Case Study Handbook: How To Read, Discuss, and Write Persua¬Sively About Cases. Boston, Ma: Har-Vard Business School Press.
- Emery, F. E. (1959). Characteristics Of Socio-Technical Systems. London, Uk: Tavistock Institute.
- Emery, M., & Purser, R. E. (1996). The Search Conference: A Powerful Meth For Planning Organizational Change and Community Action. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Ennis, S., Goman, R., Hgetts, W., Hunt, J., Mansfield, R., Otto, J., & Stern, L. (2007). The Competencies Of The Expert Executive Coach. In J. M. Hunt & J. R. Weinstraub (Eds.), The Coaching Organization (Pp. 223–231). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. J. (2010). Solving The Sustainability Implementa¬Tion Challenge. Organizational Dynam¬Ics, 39, 306–315.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance To Organizational Change: Linking Research and Practice. Leader¬Ship & Organization Development Journal, 31(1), 39–56.

- Esper, J. L. (1990). Organizational Change and Development: Core Practitioner Competencies and Future Trends. Advances In Organization Develop¬Ment, 1, 277–314.
- Eubanks, J. L., Marshall, J. B., & O'driscoll, M. P. (1990). A Competency Mel For Practitioners. Training and Devel¬Opment Journal, 44(11), 85–90.
- Eubanks, J., O'driscoll, M., Hayward, G., Daniels, J., & Connor, S. (1990). Behavioral Competency Requirements For Organization Development Practi¬Tioners. Journal Of Organizational Behavior Management, 11, 77–97.
- Evans, P. A. L. (1989). Organization Devel¬Opment In The Transnational Enter¬Prise. Research In Organizational Change and Development, 3, 1–38.
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating A Flex¬Ible Organizational Culture To Attract and Retain Talented Workers Across Generations. Advances In Developing Human Resources, 14, 607–625.
- Fagenson-Eland, E., Ensher, E. A., & Burke, W. W. (2004). Organization Develop¬Ment and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison. Journal Of Applied Behavioral Science, 40, 432–464.
- Falletta, S. V., & Combs, W. (2002). Surveys As A Tool For Organization Development and Change. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Develop¬Ment: A Data-Driven Approach To Orga¬Nizational Change (Pp. 78–102). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Farquhar, K. (2005). Intervention Phase. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change (Pp. 212– 230). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Fast Forward: 25 Trends That Will Change The Way You Do Business. (2003, June). Workforce Management, Pp. 43–56.
- Fey, C. F., & Shekshnia, S. (2011). The Key Commandments For Doing Business In Russia. Organizational Dynamics, 40, 57–66.
- Feyerherm, A. E., & Worley, C. G. (2008). Forward To The Past: Reclaiming 'S Influence In The World. Practitio¬Ner, 40(4), 2–8.
- Fink, A. (2002). The Survey Kit (2Nd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Fink, A. (2005). How To Conduct Surveys (3Rd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Ford, J. D. (1999). Organizational Change As Shifting Conversations. Journal Of Organizational Change Management, 12, 480–500.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role Of Conversations In Prucing Intentional Change In Organizations. Academy Of Management Review, 20, 541–570.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2008). Conver¬Sational Profiles: A Tool For Altering The Conversational Patterns Of Change Managers. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 44, 445–467.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blam¬Ing Resistance To Change and Start Using It. Organizational Dynamics, 39(1), 24–36.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest Of The Story. Academy Of Management Review, 33, 362–377.
- Ford, M. W., & Evans, J. R. (2001). Baldrige Assessment and Organizational Learn¬Ing: The Need For Change Manage¬Ment. Quality Management Journal, 8(3), 9–25.
- Franklin, J. (1995). Assessment and Feed¬Back. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Organiza¬Tion Development: A Guide For Consul¬Tants (Pp. 139–169). San Diego, Ca: Pfeiffer.
- Frantilla, A. (1998). Social Science In The Public Interest: A Fiftieth-Year History Of The Institute For Social Research. Ann Arbor: University Of Michigan, Bent¬Ley Historical Library.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals In Organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Disci¬Pline (Pp. 163–175). San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Freedman, A. M. (2006). Action Research: Origins and Applications For C Practitioners. In B. B. Jones & M. Braz¬Zel (Eds.), The Ntl Handbook Of Orga¬Nization Development and Change (Pp. 83–103). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Freedman, A. M., & Zackrison, R. E. (2001). Finding Your Way In The Consulting Jungle: A Guidebook For Organization Development Practitioners. San Fran¬Cisco,

Ca: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Freeman, C. A. (1995). The Seven Deadly Sins Of Consulting: Pitfalls To Avoid In The Consulting Practice. Practi¬Tioner, 27(2&3), 26–30.
- French, W. (1969). Organization Develop¬Ment Objectives, Assumptions and Strategies. California Management Review, 12(2), 23–34.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). Organi¬Zation Development (6Th Ed.). Engle¬Wo Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Friedlander, F. (1976). Reaches Adoles¬Cence: An Exploration Of Its Underlying Values. Journal Of Applied Behavioral Science, 12, 7–21.
- Friedman, T. L. (2007). The World Is Flat. New York, Ny: Farrar, Straus and Giroux.
- Gade, P. J., & Perry, E. L. (2003). Changing The Newsroom Culture: A Four-Year Case Study Of Organizational Develop¬Ment At The St. Louis Post-Dispatch. Journalism and Mass Communication Quarterly, 80, 327–347.
- Galbraith, J. R. (1973). Designing Complex Organizations. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. (1977). Organization Design. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. (1995). Designing Organiza¬Tions: An Executive Briefing On Strategy, Structure, and Process. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2002). Designing Organiza¬Tions: An Executive Guide To Strategy, Structure, and Process. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2009). Designing Matrix Organizations That Actually Work. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). Designing Dynamic Organiza¬Tions: A Hands-On Guide For Leaders At All Levels. New York, Ny: Amacom.
- Gallagher, C. A., Joseph, L. E., & Park, M. V. (2002). Implementing Organizational Change. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Develop¬Ment: A Data-Driven Approach To Orga¬Nizational Change (Pp. 12–42). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Gallant, S. M., & Rios, D. (2006). Entry and Contracting Phase. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change (Pp. 177–191). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Galpin, T., & Herndon, M. (2008). Merger Repair: When M&As Go Wrong. Jour¬Nal Of Business Strategy, 29(1), 4–12.
- Gauthier, R., & Giber, D. (2006). Coaching Business Leaders. In M. Goldsmith & L. Lyons (Eds.), Coaching For Leadership (2Nd Ed., Pp. 116–125). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Geirland, J., & Maniker-Leiter, M. (1995). Five Lessons For Internal Organization Development Consultants. Practi¬Tioner, 27(2&3), 44–48.
- Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). Values and Ethics In Organi¬Zation and Human Systems Development: Responding To Dilemmas In Professional Life. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards A Process Mel Of Individual Change In Organizations. Human Rela¬Tions, 54, 419–444.
- Gilpin-Jackson, Y. (2013). Practicing In The Grey Area Between Dialogic and Diag¬Nostic Organization Development: Les¬Sons From A Healthcare Case Study. Practitioner, 45(1), 60–66.
- Glidewell, J. C. (1959). The Entry Problem In Consultation. Journal Of Social Issues, 15(2), 51–59.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing Authenticity. Harvard Business Review, 83(12), 86–94.
- Goldsmith, M., & Lyons, L. (Eds.). (2006). Coaching For Leadership (2Nd Ed.). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Golembiewski, R. T. (1979A). Approaches To Planned Change (Part 1). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Golembiewski, R. T. (1979B). Approaches To Planned Change (Part 2). New York, Ny: Marcel Dekker.

- Golembiewski, R. T. (1991). Organiza¬Tional Development In The Third World: Values, Closeness Of Fit and Culture-Boundedness. International Journal Of Human Resource Manage¬Ment, 2, 39–53.
- Golembiewski, R. T. (2000A). Features Of Energizing Data. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Con¬Sultation (2Nd Ed., Pp. 409–411). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Golembiewski, R. T. (2000B). The Interve¬Nor's World: Overall Features and Spe¬Cial Traps. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 549–554). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Golembiewski, R. T. (2000C). Mel This, Mel That: Consultants Can't Do Without Them. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 453–456). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Golembiewski, R. T. (2000D). Role Analysis Technique. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Con¬Sultation (2Nd Ed., Pp. 507–508). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Golembiewski, R. T. (2000E). Role Negotia¬Tion As A Controlling Design. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 509–511). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Going, A. D. (2003). Life Coaching Is Not Psychotherapy: There Is A Difference. Annals Of The American Psychotherapy Association, 6(3), 36–37.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Do You Have A Well-Designed Organization? Har¬Vard Business Review, 80(3), 117–124.
- Gratton, L. (2011). Workplace 2025—What Will It Look Like? Organizational Dynamics, 40, 246–254.
- Greenwo, D. J., & Levin, M. (1998). Intruction To Action Research: Social Research For Social Change. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Greiner, L. E., & Cummings, T. G. (2005).:Wanted More Alive Than Dead! In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), Rein¬Venting Organization Development (Pp. 87–112). San Francisco, Ca: Pfeiffer.

- Greiner, L., Motamedi, K., & Jamieson, D. (2011). New Consultant Roles and Pro¬Cesses In A 247/ World. Organizational Dynamics, 40, 165–173.
- Grzki, L., & Allen, W. (2005). The Busi¬Ness and Practice Of Coaching. New York, Ny: W. W. Norton.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). Organizational Career Develop¬Ment. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development Of The Job Diagnostic Survey. Journal Of Applied Psychology, 60, 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Reading, Ma: Addi¬Son-Wesley.
- Hall, D. T. (1986). Breaking Career Rou¬Tines: Midcareer Choice and Identity Development. In D. T. Hall & Associ¬Ates (Eds.), Career Development In Organizations (Pp. 120–159). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reen¬Gineering The Corporation. New York, Ny: Harpercollins.
- Hanson, P. G., & Lubin, B. (1995). Answers To Questions Most Frequently Asked About Organization Development. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Harding, D., & Rouse, T. (2007). Human Due Diligence. Harvard Business Review, 85(4), 124–131.
- Harrison, M. I. (1987). Diagnosing Organi¬Zations: Meths, Mels, and Pro¬Cesses. Newbury Park, Ca: Sage.
- Harrison, M. I. (1994). Diagnosing Organi¬Zations: Meths, Mels, and Processes (2Nd Ed.). Newbury Park, Ca: Sage.
- Harrison, M. I., & Shirom, A. (1999). Orga¬Nizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. Thou¬Sand Oaks, Ca: Sage.
- Harrison, R. (1970). Choosing The Depth Of Organizational Intervention. Journal Of Applied Behavioral Science, 6, 181–202.
- Harrison, R. (1972). Role Negotiation: A Tough-Minded Approach To Team Devel¬Opment. In W. W. Burke & H. A. Horn¬Stein (Eds.), The Social Technology Of Organization Development (Pp. 84–96). Fairfax, Va: Ntl Learning Resources.

- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations. New York, Ny: Currency.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relation¬Ship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal Of Applied Psychology, 87, 268–279.
- Harvey, J. B. (1974). Organization Develop¬Ment As A Religious Movement. Practitioner, 3, 4–5.
- Head, T. C. (1994). Organization Develop¬Ment In Ireland. Organization Devel¬Opment Journal, 12(2), 59–66.
- Head, T., Armstrong, T., & Preston, J. (1996). The Role Of Graduate Education In Becoming A Competent Organization Development Practitioner. Practi¬Tioner, 28 (1&2), 52–60.
- Head, T. C., Gong, C., Ma, C., Sorensen, P. F., Jr., & Yaeger, T. (2006). Chinese Executives' Assessment Of Organization Development Interventions. Organiza¬Tion Development Journal, 24, 28–40.
- Head, T. C., & Sorensen, P. F. (1993). Cul¬Tural Values and Organizational Devel¬Opment: A Seven-Country Study. Lead¬Ership & Organization Development Journal, 14(2), 3–7.
- Hedge, J. W., & Pulakos, E. D. (2002A). Grappling With Implementation: Some Preliminary Thoughts and Rele¬Vant Research. In J. W. Hedge & E. D. Pulakos (Eds.), Implementing Organi¬Zational Interventions: Steps, Pro¬Cesses, and Best Practices (Pp. 1–11). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hedge, J. W., & Pulakos, E. D. (Eds.). (2002B). Implementing Organizational Interventions: Steps, Processes, and Best Practices. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heilpern, J. D., & Nadler, D. A. (1992). Implementing Total Quality Manage¬Ment: A Process Of Cultural Change. In D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw, & Associates (Eds.), Organiza¬Tional Architecture (Pp. 137–154). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice Of Co-Operative Inquiry: Research "With" Rather Than "On" People. In P.
- Reason & H. Bradbury (Eds.), Hand¬Book Of Action Research: Participative Inquiry and Practice (Pp. 179–188). London, Uk: Sage.
- Herzberg, F. (1993). Intruction To The Transaction Edition. In F. Herzberg, B. Mausner, & B. B. Snyderman, The Motivation To Work (Pp. Xi–Xviii). New Brunswick, Nj: Transaction.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation To Work. New York, Ny: Wiley.
- Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's Of Suc¬Cessful Strategy Execution. Journal Of Change Management, 5(1), 3–13.
- Hipple, S. F. (2010). Self-Employment In The United States. Monthly Labor Review, 133(9), 17–32.
- Hirsch, J. I. (1987). The History Of The National Training Laboratories, 1947– 1986. New York, Ny: Peter Lang.
- Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries Of The "Boundaryless" Company. Harvard Business Review, 70, 104–115.
- Hitchcock, D., & Willard, M. (1995). Why Teams Fail and What You Can Do About It: Essential Tools For Anyone Imple¬Menting Self-Directed Work Teams. Chi¬Cago, Il: Irwin.
- Hges J. (2009, December 31). Office (And Beanbag) Sharing Among Strangers. Wall Street Journal, P. D3.
- Hoffman, E. (2002). Psychological Testing At Work. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2013). Tours Of Duty: The New Employer-Employee Contract. Harvard Business Review, 91(6), 49–56.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What Did Globe Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds. Journal Of Interna¬Tional Business Studies, 37, 882–896.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software Of The Mind. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Holbeche, L. (2006). Understanding Change. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Holland, J. L. (1985). The Vocational Prefer¬Ence Inventory. Essa, Fl: Psycho¬Logical Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1996). Exploring Careers With A Typology: What We Have Learned and Some New Directions. American Psy-Chologist, 51, 397–406.
- Holland, J. L. (1997). Making Vocational Choices (3Rd Ed.). Essa, Fl: Psycho¬Logical Assessment Resources.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness For Orga¬Nizational Change: The Systematic Devel¬Opment Of A Scale. Journal Of Applied Behavioral Science, 43, 232–255.
- Holton, J. A. (2001). Building Trust and Col¬Laboration In A Virtual Team. Team Performance Management, 347–36 ,4/.
- Horowitz, F. M., Anderssen, K., Bezuiden¬Hout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeu¬Nyane, K.,... Van Heerden, A. (2002). Due Diligence Neglected: Managing Human Resources and Organizational Culture In Mergers and Acquisitions. South African Journal Of Business Management, 33, 1–10.
- Hosking, D. M., & Mcnamee, S. (Eds.). (2006). The Social Construction Of Orga¬Nization. Herndon, Va: Copenhagen Business School Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dor¬Fman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study Of 62 Societies. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Hudson, F. M. (1999). The Handbook Of Coach¬Ing. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hultman, K. (2002). Balancing Individual and Organizational Values: Walking The Tightrope To Success. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). The Coaching Manager: Developing Top Talent In Business. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Hutton, C., & Liefooghe, A. (2011). Mind The Gap: Revisioning Organization Develop¬Ment As Pragmatic Reconstruction.
- Journal Of Applied Behavioral Science, 47(1), 76–97.
- Isabella, L. A. (1992). Managing The Chal¬Lenges Of Trigger Events: The Mindsets Governing Adaptation To Change. Busi¬Ness Horizons, 35(5), 59–66.
- Jackson, C. N., & Manning, M. R. (1992). Anatomy Of An Intervention. In C. N. Jackson & M. R. Manning (Eds.), Organization Development Annual, Vol. Iv: Intervening In Client Organizations (Pp. 5–15). Alexandria, Va: American Society For Training and Development.
- Jackson, J. C. (2006). Organization Develop¬Ment. Lanham, Md: University Press.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2006). Con¬Structing Shared Understanding: The Role Of Embied Metaphors In Organi¬Zation Development. Journal Of Applied Behavioral Science, 42, 207–226.
- Jacobs, R. W. (1994). Real Time Strategic Change. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization Devel¬Opment and National Culture: Where's The Fit? Academy Of Management Review, 11, 178–190.
- Jamison, C. L. (2008). What Makes Millenni¬Als Tick? Practitioner, 40(4), 55–56.
- Jasinski, T. J. (2010). How Metlife Balances Effective Organization Design With The Need For Speed In Postacquisition Inte¬Gration. Global Business and Organiza¬Tional Excellence, 29(3), 6–16.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and Measuring Cul¬Tures and Their Consequences: A Com¬Parative Review Of Globe's and Hofst¬Ede's Approaches. Journal Of Interna¬Tional Business Studies, 37, 897–914.
- Jetten, J., & Hutchison, P. (2011). When Groups Have A Lot To Lose: Historical Continuity Enhances Resistance To A Merger. European Journal Of Social Psy¬Chology, 41, 335–343.

- Johns, G. (1993). Constraints On The Adoption Of Psychology-Based Personnel Practices: Lessons From Organizational Innovation. Personnel Psychology, 46, 569–592.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The Third Wave Of Virtual Work. Harvard Business Review, 91(1), 66–73.
- Johnson, D. W., & Lewicki, R. J. (1969). The Initiation Of Superordinate Goals. Journal Of Applied Behavioral Science, 5, 9–24.
- Johnson, K. R. (1995). Organizational Development In Venezuela. In P. F. Sorensen Jr., T. C. Head, N. J. Mathys, J. Preston, & D. Cooperrider (Eds.), Global and International Organization Development (Pp. 259–264). Cham¬Paign, Il: Stipes.
- Johnson, K. R., Head, T. C., & Sorensen, P. F., Jr. (1995). Cross-Cultural Organiza¬Tion Development: Suggestions For Paradigm Development. In P. F. Sorensen Jr., T. C. Head, N. J. Mathys, J. Preston, & D. Cooperrider (Eds.), Global and International Organization Development (Pp. 307–318). Cham¬Paign, Il: Stipes.
- Jones, M. L., & Blunt, P. (1993). Organiza¬Tional Development and Change In Africa. International Journal Of Public Administration, 16, 1735–1765.
- Jones, M. O. (1996). Studying Organiza¬Tional Symbolism. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Kaarst-Brown, M. L. (1999). Five Symbolic Roles Of The External Consultant: Inte¬Grating Change, Power, and Symbol¬Ism. Journal Of Organizational Change Management, 12, 540–561.
- Kahn, W. A. (2004). Facilitating and Under¬Mining Organizational Change: A Case Study. Journal Of Applied Behavioral Science, 40, 7–30.
- Kahnweiler, W. M. (2002). Process Con¬Sultation: A Cornerstone Of Organiza¬Tion Development Practice. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Development: A Data-Driven Approach To Organizational Change (Pp. 149–163). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The Challenge Of Organizational Change. New York, Ny: Free Press
- Kaplan, R. E. (1978). Stages In Developing A Consulting Relation: A Case Study Of A Long Beginning. Journal Of Applied Behavioral Science, 14, 43–60.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications For Organi¬Zation and Management. Academy Of Management Journal, 15, 447–465.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). Design¬Ing Your Organization: Using The Star Mel To Solve 5 Critical Design Chal¬Lenges. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology Of Organizations. New York, Ny: Wiley.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Wisdom Of Teams: Creating The High-Performance Organization. Bos¬Ton, Ma: Harvard Business School Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). How The Way We Talk Can Change The Way We Work. San Francisco, Ca: Jossey- Bass.
- Kehal, H., & Singh, V. P. (Eds.). (2006). Outsourcing and Offshoring In The 21St Century: A Socio-Economic Perspective. Hershey, Pa: Idea Group.
- Kehrli, S., & Sopp, T. (2006, May). Manag¬Ing Generation Y. Hr Magazine, Pp. 113–119.
- Keirsey, D., & Bates, M. (1984). Please Understand Me: Character and Temper¬Ament Types (5Th Ed.). Del Mar, Ca: Prometheus Nemesis.
- Kesler, G., & Kates, A. (2011). Leading Orga¬Nization Design. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward A Conceptual Understanding and Definition Of Exec¬Utive Coaching. Consulting Psychology Journal, 48, 134–144.
- Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem Defining and The Consulting/ Intervention Process. California Man¬Agement Review, 21(3), 26–33.
- Kindler, H. S. (1979). Two Planning Strate¬Gies: Incremental Change and Transfor¬Mational Change. Group and Organiza¬Tion Studies, 4, 476–484.
- Kjar, R. C. (2007). A Time Of Transition: Les¬Sons In Global From A Successful Japanese Firm. Organization Develop¬Ment Journal, 25(3), 11–16.

- Kleiner, A. (1996). The Age Of Heretics: Heroes, Outlaws, and The Forerunners Of Corporate Change. New York, Ny: Dou¬Bleday.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies For Change. Harvard Business Review, 86(7–8), 130–139.
- Krug, J. A. (2009). Brain Drain: Why Top Management Bolts After M&As. Jour¬Nal Of Business Strategy, 30(6), 4–14.
- Kuhnert, K. W. (1993). Survey/Feedback As Art and Science. In R. T. Golem¬Biewski (Ed.), Handbook Of Organiza¬Tional Consultation (Pp. 459–465). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Labor Force. (2007). Occupational Outlook Quarterly (Fall), Pp. 40–47.
- Laker, D. R., & Laker, R. (2007). The Five-Year Resume: A Career Planning Exer¬Cise. Journal Of Management Educa¬Tion, 31, 128–141.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). The M-Factor: How The Millennial Genera¬Tion Is Rocking The Workplace. New York, Ny: Harpercollins.
- Larson, C. E., & Lafasto, F. M. J. (1989). Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong. Newbury Park, Ca: Sage.
- Larson, G. S., & Tompkins, P. K. (2005). Ambivalence and Resistance: A Study Of Management In A Concertive Control System. Communication Monographs, 72, 1–21.
- Laszlo, A., & Laszlo, K. C. (2011). Systemic Sustainability In Practice: Bottom Line and Top Line Reasoning. Practi¬Tioner, 43(4), 10–16.
- Lau, C. M. (1996). A Culture-Based Perspec¬Tive Of Organization Development Implementation. Research In Organi¬Zational Change and Development, 9, 49–79.
- Lau, C. M., Mcmahan, G. C., & Woman, R. W. (1996). An International Com¬Parison Of Organization Development Practices: The Usa and Hong Kong. Journal Of Organizational Change Management, 9(2), 4–19.
- Lawler, E. E., Iii. (2011). Creating A New Employment Deal: Total Rewards and The New Workforce. Organizational Dynamics, 40, 302–309.

- Lawler, E. E., Iii, Nadler, D. A., & Cam¬Mann, C. (Eds.). (1980). Organiza¬Tional Assessment: Perspectives On The Measurement Of Organizational Behav¬Ior and The Quality Of Work Life. New York, Ny: Wiley.
- Lawler, E. E., Iii, & Worley, C. G. (2006). Built To Change. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Ledford, G. E., Jr., Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., Jr., & Lawler, E. E., Iii. (1989). The Phenomenon Of Large-Scale Change. In A. M. Morhman Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford Jr., T. G. Cummings, E. E. Lawler Iii, & Associ¬Ates (Eds.), Large-Scale Organizational Change (Pp. 1–31). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997). The Art and Science Of 360° Feedback. San Fran¬Cisco, Ca: Pfeiffer.
- Levi, D. (2001). Group Dynamics For Teams (2Nd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Levinson, H. (1994). The Practitioner As Diagnostic Instrument. In A. Howard & Associates (Eds.), Diagnosis For Orga¬Nizational Change: Meths and Mels (Pp. 27–52). New York, Ny: Guilford.
- Levinson, H. (1996). Executive Coaching. Consulting Psychology Journal, 48, 115–123.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organiza¬Tional Learning. Annual Review Of Soci¬Ology, 14, 319–340.
- Lewin, K. (1951). Field Theory In Social Science. New York, Ny: Harper & Brothers.
- Lewis, S. (2011). Positive Psychology At Work. West Sussex, Uk: Wiley-Blackwell.
- Likert, R. (1961). New Patterns Of Manage¬Ment. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The Human Organization. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Lind, L., & Danskin, K. (2008). Technology Trends That S Must Not Ignore. Practitioner, 40(4), 57–59.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). Sce¬Nario Planning: The Link Between Future and Strategy. Hampshire, Uk: Palgrave Macmillan.
- Lippitt, R. (1949). Training In Community Relations: A Research Exploration Toward New Group Skills. New York, Ny: Harper & Brothers.

- Lippitt, R. (1959). Dimensions Of The Con¬Sultant's Job. Journal Of Social Issues, 15(2), 5–12.
- Livingston, R. E. (2006). Evaluation and Termination Phase. In B. B. Jones & R. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives (Pp. 231–245). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (1995). Ana¬Lyzing Social Settings (3Rd Ed.). Bel¬Mont, Ca: Wadsworth.
- London, M., Smither, J. W., & Adsit, D. J. (1997). Accountability: The Achilles' Heel Of Multisource Feedback. Group & Organization Management, 22, 162–184.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1986). Indi¬Vidual and Organizational Career Devel¬Opment In Changing Times. In D. T. Hall & Associates (Eds.), Career Development In Organizations (Pp. 21–49). San Fran-Cisco, Ca: Jossey-Bass.
- Longenecker, C. O., & Rieman, M. L. (2007). Making Organizational Change Stick: Leadership Reality Checks. Devel¬Opment and Learning In Organizations, 21, 7–10.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., & Barrett, F. J. (2001). Appreciative Inquiry: The
- Power Of The Unconditional Positive Question. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), Handbook Of Action Research: Participative Inquiry and Practice (Pp. 189–199). London, Uk: Sage.
- Ludwick, P. (2007). The Boomers Are Already Gone. Journal Of Housing & Community Development, 64, 22–26.
- Lukensmeyer, C. J., & Brigham, S. (2005). Taking Democracy To Scale: Large Scale Interventions—For Citizens. Journal Of Applied Behavioral Science, 41, 47–60.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2001). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications For Mana¬Gerial Effectiveness and Development. Journal Of Management Development, 21, 376–387.
- Lyons, L. S. (2006). The Accomplished Leader. In M. Goldsmith & L. S. Lyons (Eds.), Coaching For Leadership (2Nd Ed., Pp. 3–16). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Macgregor, D. (1960). The Human Side Of Enterprise. New York, Ny: Mcgraw-Hill.

- Maclennan, N. (1995). Coaching and Men¬Toring. Hampshire, Uk: Gower.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. Academy Of Management Perspectives, 21, 60–70.
- Manchus, G., Iii. (1983). Employer-Employee Based Quality Circles In Japan: Human Resource Policy Impli¬Cation For American Firms. Academy Of Management Review, 8, 255–261.
- Mann, F. C. (1957). Studying and Creating Change: A Means To Understanding Social Organization. In C. M. Arens¬Berg Et Al. (Eds.), Research In Indus¬Trial Human Relations (Pp. 146–167). New York, Ny: Harper & Brothers.
- Manning, M. R. (1994). Future Search and The Discovery Of Common Ground: An Interview With Marvin R. Weisbord. In C. N. Jackson & M. R. Manning (Eds.), Organization Development Annual 5: Evaluating Organization Development Interventions (Pp. 85–104). Alexan¬Dria, Va: American Society For Train¬Ing and Development.
- Manzini, A. O. (1988). Organizational Diag¬Nosis: A Practical Approach To Company Problem Solving and Growth. New York, Ny: Amacom.
- March, J. G. (1994). A Primer On Decision Making: How Decisions Happen. New York, Ny: Free Press.
- Margulies, N., & Raia, A. P. (1972). Organiza¬Tional Development: Values, Process, and Technology. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Margulies, N., & Raia, A. (1990). The Sig¬Nificance Of Core Values On The Theory and Practice Of Organizational Devel¬Opment. In F. Massarik (Ed.), Advances In Organization Development (Vol. 1, Pp. 27–41). Norwo, Nj: Ablex.
- Marks, M. L. (2002). Mergers and Acquisi¬Tions. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Development: A Data-Driven Approach To Organiza¬Tional Change (Pp. 43–77). San Fran¬Cisco, Ca: Jossey-Bass.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding After The Merger: Dealing With “Survivor Sickness.” Organiza¬Tional Dynamics, 21, 18–32.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. Academy Of Management Executive, 15, 80–92.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). Joining Forces: Making One Plus One Equal Three In Mergers, Acquisitions, and Alliances (2Nd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey Bass.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). Apply¬Ing To Make Mergers and Acquisi¬Tions Work: Lessons From Experience. Practitioner, 44(3), 5–12.
- Marshak, R. J. (2006). Organization Devel¬Opment As A Profession and A Field. In B. B. Jones & R. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Devel¬Opment and Change: Principles, Prac¬Tices, and Perspectives (Pp. 13–27). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Marshak, R. J. (2013A). The Controversy Over Diagnosis In Contemporary Orga¬Nization Development. Practitio¬Ner, 45(1), 54–59.
- Marshak, R. J. (2013B). Leveraging Lan¬Guage For Change. Practitioner, 45(2), 49–55.
- Marshak, R. J., & Bushe, G. (2013). An Intruction To Advances In Dialogic Organization Development. Practi¬Tioner, 45(1), 14-.
- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Trans¬Forming Talk: The Interplay Of Dis¬Course, Power, and Change. Organiza¬Tion Development Journal, 26(3), 33–40.
- Marshak, R. J., & Grant, D. (2011). Creat¬Ing Change By Changing The Conversa¬Tion. Practitioner, 43(3), 2–7.
- Marshak, R. J., & Heracleous, L. (2005). A Discursive Approach To Organization Development. Action Research, 3(1), 69–88.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). Designing Qualitative Research. New¬Bury Park, Ca: Sage.
- Martin, J. (1985). Can Organizational Culture Be Managed? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Mar¬Tin (Eds.), Organizational Culture (Pp. 95–98). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Martineau, J. W., & Preskill, H. (2002). Evaluating The Impact Of Organization Development Interventions. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Development: A Data-Driven Approach To Organizational Change (Pp. 286–301). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? Journal Of Management, 30, 805–835.
- Massarik, F., & Pei-Carpenter, M. (2002). Organization Development and Consult¬Ing: Perspectives and Foundations. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Mayhew, E. (2006). Organizational Change Processes. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organiza¬Tion Development and Change (Pp. 104–120). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Mccaulley, M. H. (2000). Myers-Briggs Type Indicator: A Bridge Between Counseling and Consulting. Consulting Psychology Journal, 52, 117–132.
- Mcgee-Cooper, A. (2005). Tribalism: Cul¬Ture Wars At Work. Journal For Quality & Participation, 28(1), 12–15.
- Mclachlin, R. D. (1999). Factors For Con¬Sulting Engagement Success. Manage¬Ment Decision, 37, 394–402.
- Mclean, G. N. (2006). Organization Devel¬Opment: Principles, Processes, Perfor¬Mance. San Francisco, Ca: Berrett- Koehler.
- Mclean, G. N., & Sullivan, R. L. (2000). Essential Competencies For Internal and External Consultants. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 749–753). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Mclean, G. N., Sullivan, R., & Rothwell, W. J. (1995). Evaluation. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Organization Development: A Guide For Consultants (Pp. 311–368). San Diego, Ca: Pfeiffer.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2005). Techniques For Coaching and Mentoring. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Meglino, B. M., & Mobley, W. H. (1977). Minimizing Risk In Organization Devel¬Opment Interventions. Personnel, 54(6), 23–31.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). The 2020 Workplace: How Innovative Com¬Panies Attract, Develop, and Keep Tomor¬Row's Employees Tay. New York, Ny: Harpercollins.

- Merrifield, T. (2006). Optimizing R&D Staff Integration. Research Technology Man¬Agement, 39(4), 11–14.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organi¬Zations: New Concepts For New Forms. California Management Review, 28, 62–73.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes Of Failure In Network Organizations. Cali¬Fornia Management Review, 34, 53–72.
- Milstein, M. M., & Smith, D. (1979). The Shifting Nature Of Contracts: A
- Case Study. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 15, 179–191.
- Minahan, M. (2010). and Hr: Do We Want The Lady Or The Tiger? Practi¬Tioner, 42(4), 17–22.
- Mirvis, P. H. (1988). Organization Develop¬Ment: Part I—An Evolutionary Per¬Spective. Research In Organizational Change and Development, 2, 1–57.
- Moates, K. N., Armenakis, A. A., Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Feild, H. S. (2005). Achieving Content Representa¬Tiveness In Organizational Diagnosis. Action Research, 3, 403–416.
- Mohrman, A. M., Jr., Mohrman, S. A., Led¬Ford, G. E., Jr., Cummings, T. G., Lawler, E. E., Iii, & Associates (Eds.). (1989). Large-Scale Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., Jr., & Ledford, G. E., Jr. (1989). Interventions That Change Organizations. In A. M. Mohrman Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford Jr., T. G. Cummings, E. E. Lawler Iii, & Associates (Eds.), Large-Scale Organizational Change (Pp. 145– 153). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2010). The Organizational Sustainability Journey: Intruction To The Special Issue. Orga-Nizational Dynamics, 39, 289–294.
- Moosbruker, J. B., & Loftin, R. D. (1998). Business Process Redesign and Organiza¬Tion Development: Enhancing Success By Removing The Barriers. Journal Of Applied Behavioral Science, 34, 286–304.
- Morris, D. (2009). The Adobe Leadership Experience. T+D, 63(5), 51–53.

- Morrison, P. (1978). Evaluation In:a Review and An Assessment. Group & Organization Studies, 3, 42–70.
- Nadler, D. (1977). Feedback and Organization Development: Using Data-Based Meth¬S. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Nadler, D. A. (1980). Role Of Mels In Organizational Assessment. In E. E. Lawler Iii, D. A. Nadler, & C. Cam¬Mann (Eds.), Organizational Assess¬Ment: Perspectives On The Measurement Of Organizational Behavior and The Quality Of Work Life (Pp. 119–131). New York, Ny: Wiley.
- Nadler, D. (1981). Managing Organizational Change: An Integrative Perspective. Journal Of Applied Behavioral Science, 17, 191–211.
- Nadler, D. A., & Pecorella, P. A. (1975). Dif¬Ferential Effects Of Multiple Interventions In An Organization. Journal Of Applied Behavioral Science, 11, 348–366.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1983). A General Diagnostic Mel For Organiza¬Tional Behavior: Applying A Congru¬Ence Perspective. In J. R. Hackman, E. E. Lawler Iii, & L. W. Porter (Eds.), Perspectives On Behavior In Organiza¬Tions (2Nd Ed., Pp. 112–124). New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1992). Designing Organizations That Have Go Fit: A Framework For Understanding New Architectures. In D. A Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw, & Associates (Eds.), Organizational Architecture: Designs For Changing Organizations (Pp. 39–56). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Organizational Culture In The Manage¬Ment Of Mergers. Westport, Ct: Quo-Rum Books.
- Neumann, J. (1989). Why People Don't Par¬Ticipate In Organizational Change. In W. A. Pasmore & R. W. Woman (Eds.), Research In Organization Change and Development, 3 (Pp. 181–212). Green¬Wich, Ct: Jai Press.
- Neumann, J. E. (2012). Learning How To Do In The Uk. Practitioner, 44(4), 11–17.
- Neumann, J. E., Lau, C. M., & Worley, C. G. (2009). Ready For Consideration: Inter¬National Organization Development and Change As An Emerging Field Of Practice. Journal Of Applied Behavioral Science, 45(2), 171–185.

- Nicoll, D. (1998). Is Meant To Be Rele¬Vant? Part Iii. Practitioner, 30(4), 3–8.
- Niles, S. G. (2005). Career Development Interventions In The 21St Century. Upper Saddle River, Nj: Pearson.
- Noolan, J. A. C. (2006). Organization Diag¬Nosis Phase. In B. B. Jones & M. Braz¬Zel (Eds.), The Ntl Handbook Of Orga¬Nization Development and Change (Pp. 192–211). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012, June). The Hard Truth About Telcommuting. Monthly Labor Review, Pp. 38–45.
- Normann, R. (1985). Developing Capabili¬Ties For Organizational Learning. In J. M. Pennings & Associates (Eds.), Orga¬Nizational Strategy and Change (Pp. 217–248). San Francisco, Ca: Jossey- Bass.
- Nyberg, R. S., & Jensen, T. C. (2009). Hon¬Oring The Kun Lun Way: Cross-Cul¬Tural Organization Development Con¬Sulting To A Hospitality Company In Datong, China. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 305–337.
- O'bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. Public Per¬Sonnel Management, 30, 95–109.
- O'brien, G. (2002). Participation As The Key To Successful Change—A Public Sector Case Study. Leadership & Organization Development Journal, 23, 442–455.
- O'connell, J. (2001). Getting Real. In P. Block, The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide To Understanding Your Expertise (Pp. 273–285). San Fran¬Cisco, Ca: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- O'driscoll, M. P., & Eubanks, J. L. (1992). Consultant and Client Perceptions Of Consultant Competencies: Implications For Consulting. Organization Development Journal, 10(4), 53–59.
- O'driscoll, M. P., & Eubanks, J. L. (1993). Behavioral Competencies, Goal Setting, and Practitioner Effectiveness. Group & Organization Management, 18, 308–327.
- Ogilvy, J. A. (2002). Creating Better Futures: Scenario Planning As A Tool For A Better Tomorrow. New York, Ny: Oxford Uni¬Versity Press.

- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). Facilitating Organization Change: Les¬Sons From Complexity Science. San Fran¬Cisco, Ca: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions To Organiza¬Tional Change: A 60-Year Review Of Quan¬Titative Studies. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 47, 461–524.
- O'reilly, B., & Furth, J. (1994). 360 Feedback Can Change Your Life. Fortune, 130(8), 93–100.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive Coaching: It's Not Just About The Executive. Jour¬Nal Of Applied Behavioral Science, 38, 355–374.
- Orsburn, J. D., & Moran, L. (2000). The New Self-Directed Work Teams: Mastering The Challenge (2Nd Ed.). New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyren¬Forth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement In The Workforce (Crew): Nationwide Organization Development Intervention At Veterans Health Administration. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 384–410.
- Oswick, C. (2009). Revisioning Or Re-Ver¬Sioning? A Commentary On Diagnos¬Tic and Dialogic Forms Of Organization Development. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 369–374.
- O'toole, J. (1995). Leading Change: Over¬Coming The Ideology Of Comfort and The Tyranny Of Custom. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Ott, J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove, Ca: Brooks/ Cole.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How Ameri¬Can Business Can Meet The Japanese Challenge. Reading, Ma: Addison- Wesley.
- Owen, H. (1997). Expanding Our Now: The Story Of Open Space Technology. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Owen, H. (2008). Open Space Technology: A User's Guide (3Rd Ed.). San Fran¬Cisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Parker, G. M. (1994). Cross-Functional Teams. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. Journal Of Management, 18, 375–397.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical Sys¬Tems: A North American Reflection On Empirical Studies Of The Seventies. Human Relations, 35, 1179–1204.
- Pasmore, W. A., & Sherwo, J. J. (1978). Organizations As Sociotechnical Sys¬Tems. In W. A. Pasmore & J. J. Sher¬Wo (Eds.), Sociotechnical Systems: A Sourcebook (Pp. 3–7). La Jolla, Ca: University Associates.
- Paul, C. F., & Gross, A. C. (1981). Increasing Pructivity and Morale In A Munici¬Pality: Effects Of Organization Develop¬Ment. Journal Of Applied Behavioral Science, 17, 59–78.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). In Search Of Excellence: Lessons From America's Best Companies. New York, Ny: Harper & Row.
- Pfeiffer, J. W., & Ballew, A. C. (1987). Using Instruments In Human Resource Devel¬Opment. San Diego, Ca: University Associates.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Mul¬Tidimensional View Of Attitudes Toward Organizational Change. Academy Of Management Review, 25, 783–794.
- Pieper, R. (1995). Organization Develop¬Ment In West Germany. In P. F. Sorensen Jr., T. C. Head, N. J. Mathys, J. Preston, & D. Cooperrider (Eds.), Global and International Organization Development (Pp. 115–132). Cham¬Paign, Il: Stipes.
- Pittenger, D. J. (2005). Cautionary Com¬Ments Regarding The Myers-Briggs Type Indicator. Consulting Psychology Journal, 57, 210–221.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978A). Evalua¬Tion Methology In Organization Development: An Analysis and Critique. Journal Of Applied Behavioral Science, 14, 151–173.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978B). The Impact Of Organization Development. Academy Of Management Review, 3, 249–266.

- Porter, M. (1996). What Is Strategy? Har¬Vard Business Review, 74(6), 61–78.
- Prasad, P., Pringle, P. K., & Konrad, A. M. (2006). Examining The Contours Of Workplace Diversity: Concepts, Con¬Texts and Challenges. In A. M. Korad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), Hand¬Book Of Workplace Diversity (Pp. 1–22). London, Uk: Sage.
- Preston, J. C., Dutoit, L., & Barber, I. (1996). A Potential Mel Of Transformational Change Applied To South Africa. Research In Organizational Change and Development, 9, 175–199.
- Preston, J. C., & Dutoit, L., Van Zyl, D. A., & Holscher, F. (1993). Endemic Vio¬Lence In South Africa: An Solution Applied To Two Educational Settings. International Journal Of Public Admin¬Istration, 16, 1767–1791.
- Proehl, R. A. (1996). Enhancing The Effec¬Tiveness Of Cross-Functional Teams. Leadership & Organization Develop¬Ment Journal, 17, 3–10.
- Putnam, L. L. (1983). The Interpretive Per¬Spective: An Alternative To Functional¬Ism. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), Communication and Organiza¬Tions: An Interpretive Approach (Pp. 31–53). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Ralston, B., & Wilson, I. (2006). The Sce¬Nario Planning Handbook. Mason, Oh: Texere.
- Randolph, W. A., & Elloy, D. F. (1989). How Can Consultants and Researchers Assess Gamma Change? A Comparison Of Two Analytical Approaches. Journal Of Management, 15, 633–648.
- Rao, T. V., & Vijayalakshmi, M. (2000). Organization Development In India. Organization Development Journal, 18(1), 51–63.
- Rath, T. (2007). Strengthsfinder 2.0. New York, Ny: Gallup Press.
- Ray, D., & Bronstein, H. (1995). Teaming Up: Making The Transition To A Self-Directed, Team-Based Organization. New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Raz, A. E. (2009). Transplanting Manage¬Ment: Participative Change, Organiza¬Tional Development, and The Glocaliza¬Tion Of Corporate Culture. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 280–304.

- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). Intruction: Inquiry and Participation In Search Of A World Worthy Of Human Aspiration. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), Handbook Of Action Research: Participative Inquiry and Practice (Pp. 1–14). London, Uk: Sage.
- Reddy, W. B. (1994). Intervention Skills: Pro¬Cess Consultation For Small Groups and Teams. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Regenold, S. (2009, February 5). Working Away. New York Times, Pp. D1, D4.
- Richardson, C. (2008). Working Alone: The Erosion Of Solidarity In Tay's Work¬Place. New Labor Forum, 17(3), 69–78.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement In The United States, Mex¬Ico, Poland, and India: Predicting Fit On The Basis Of The Dimensions Of Power Distance and Individualism. Journal Of Applied Psychology, 85, 643–658.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and The Worker. Cam¬Bridge, Ma: Harvard University Press.
- Rokeach, M. (1968). Beliefs, Attitudes and Values: A Theory Of Organization and Change. San Francisco, Ca: Jossey- Bass.
- Rokeach, M. (1973). The Nature Of Human Values. New York, Ny: Free Press.
- Roth, G., & Kleiner, A. (1998). Developing Organizational Memory Through Learn¬Ing Histories. Organizational Dynam¬Ics, 27(2), 43–60.
- Rushmer, R. (1997). What Happens To The Team During Teambuilding? Examin¬Ing The Change Process That Helps To Build A Team. Journal Of Management Development, 16, 316–327.
- Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., & Friesl, M. (2009). Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing A Learning Organization. Journal Of Applied Behavioral Science, 45, 521–549.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Conse¬Quences Of Employee Engagement. Journal Of Managerial Psychology, 21, 600–619.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect Of Team Build¬Ing

On Performance: An Integration. Small Group Research, 30, 309–329.

- Salinas, A. D. R. (1981). Some Cultural Dif¬Ferences That Should Be Considered In Interventions. Group & Organiza¬Tion Studies, 6, 265–274.
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Orga¬Nization Development In The 1980S. Journal Of Management, 13, 393–417.
- Schein, E. H. (1969). Process Consultation: Its Role In Organization Development. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Man¬Aging Individual and Organizational Needs. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987). Process Consultation (Vol. 2). Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990A). Back To The Future: Recapturing The Vision. In F. Mas¬Sarik (Ed.), Advances In Organization Development (Vol. 1, Pp. 13–26). Nor¬Wo, Nj: Ablex.
- Schein, E. H. (1990B). Organizational Culture. American Psychologist, 45, 109–119.
- Schein, E. H. (1997). The Concept Of “Client” From A Process Consulting Perspective: A Guide For Change Agents. Journal Of Organizational Change Management, 10, 202–216.
- Schein, E. H. (1999). Process Consultation Revis¬Ited. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3Rd Ed.). San Francisco, Ca: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (2006A). Coaching and Con¬Sultation Revisited: Are They The Same? In M. Goldsmith & L. Lyons (Eds.), Coaching For Leadership (2Nd Ed., Pp. 17–25). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Schein, E. (2006B). Culture Assessment As An Intervention. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change (Pp. 456–465). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Schmuck, R. A., Runkel, P. J., & Langmeyer, D. (1969). Improving Organizational Problem Solving In A School Faculty. Journal Of Applied Behavioral Science, 5, 455–482.

- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Plan¬Ning: A Tool For Strategic Thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.
- Schwartz, P. (1996). The Art Of The Long View. New York, Ny: Doubleday.
- Schweitz, R., & Martens, K. (Eds.). (2005). Future Search In School District Change. Lanham, Md: Scarecroweducation.
- Scott, B. (2000). Consulting On The Inside: An Internal Consultant's Guide To Liv¬Ing and Working Inside Organizations. Alexandria, Va: American Society For Training and Development.
- Seidman, I. (2006). Interviewing As Qualita¬Tive Research (3Rd Ed.). New York, Ny: Teachers College.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. New York, Ny: Doubleday/Currency.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). The Dance Of Change. New York, Ny: Dou¬Bleday.
- Seo, M., & Hill, N. S. (2005). Understanding The Human Side Of Merger and Acquisi¬Tion: An Integrative Framework. Jour¬Nal Of Applied Behavioral Science, 41, 422433-.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and Tensions Of Planned Organizational Change. In M. S. Poole & A. H. Van Den Ven (Eds.), Handbook Of Organizational Change and Innovation (Pp. 73–107). New York, Ny: Oxford University Press.
- Shamir, B. (1999). Leadership In Boundary¬Less Organizations: Disposable Or Indispensable? European Journal Of Work and Organizational Psychology, 8, 49–71.
- Shaw, P. (1997). Intervening In The Shadow Systems Of Organizations: Consulting From A Complexity Perspective. Journal Of Organizational Change Manage¬Ment, 10, 235–250.
- Shearer, C. S., Hames, D. S., & Runge, J. B. (2001). How Ceos Influence Organi¬Zational Culture Following Acquisi¬Tions. Leadership & Organization Development Journal, 22, 105–113.

- Sherif, M. (1979). Superordinate Goals In The Reduction Of Intergroup Conflict: An Experimental Evaluation. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology Of Intergroup Relations (Pp. 257–261). Belmont, Ca: Wadsworth.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1979). Research On Intergroup Relations. In W. G. Aus¬Tin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology Of Intergroup Relations (Pp. 7–18). Belmont, Ca: Wadsworth.
- Shuman, J., & Twombly, J. (2010). Collab¬Orative Networks Are The Organization: An Innovation In Organization Design and Management. Vikalpa, 35(1), 1–13.
- Silverman, S. B., Pogson, C. E., & Cober, A. B. (2005). When Employees At Work Don't Get It: A Mel For Enhancing Individual Employee Change In Response To Performance Feedback. Academy Of Management Executive, 19, 135–147.
- Skelley, B. D. (1989). Workplace Democracy And:philosophical and Practical Connections. Public Administration Quarterly, 13, 176–195.
- Smircich, L. (1985). Is The Concept Of Cul¬Ture A Paradigm For Understanding Organizations and Ourselves? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organi¬
- Zational Culture (Pp. 55–72). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Smith, F. J. (2003). Organizational Surveys: The Diagnosis and Betterment Of Orga¬Nizations Through Their Members. Mah¬Wah, Nj: Lawrence Erlbaum.
- Smithson, J. (2000). Using and Analysing Focus Groups: Limitations and Possi¬Bilities. International Journal Of Social Research Methology, 3, 103–119.
- Sorensen, P. F., Jr., & Head, T. C. (1995). Organization Development In Den¬Mark. In P. F. Sorensen Jr., T. C. Head, N. J. Mathys, J. Preston, & D. Cooper¬Rider (Eds.), Global and International Organization Development (Pp. 48–64). Champaign, Il: Stipes.
- Sorensen, P. F., Jr., Head, T. C., Mathys, N. J., Preston, J., & Cooperrider, D. (Eds.). (1995). Global and International Orga¬Nization Development. Champaign, Il: Stipes.
- Speake, S. (2008). Cyberspace and The Profession: Challenges and Opportuni¬Ties. Practitioner, 40(4), 60–61.

- Spector, B., & Beer, M. (1994). Beyond Tqm Programmes. Journal Of Organi¬Zational Change Management, 7, 63–70.
- Spradley, J. P. (1979). The Ethnographic Interview. New York, Ny: Holt, Rine¬Hart & Winston.
- Srivastva, S., Cooperrider, D. L., & Associ¬Ates (Eds.). (1990). Appreciative Man¬Agement and Leadership. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Stanford, N. (2005). Organization Design: The Collaborative Approach. Amster¬Dam, Netherlands: Elsevier.
- Steele, F. (1977). Is The Culture Hostile To Organization Development? The U.K. Example. In P. H. Mirvis & D. N. Berg (Eds.), Failures In Organization Devel¬Opment and Change: Cases and Essays For Learning (Pp. 23–31). New York, Ny: John Wiley & Sons.
- Steil, G., Jr., & Gibbons-Carr, M. (2005). Large Group Scenario Planning: Sce¬Nario Planning With The Whole System In The Room. Journal Of Applied Behav¬Ioral Science, 41, 15–29.
- Stewart, M., Brown, J. B., Donner, A., Mcwhinney, I. R., Oates, J., Weston, W. W., & Jordan, J. (2000). The Impact Of Patient-Centered Care On Outcomes. Journal Of Family Practice, 49, 796–804.
- Stone, F. M. (2004). The Mentoring Advan¬Tage. Chicago, Il: Dearborn.
- Stone, F. M. (2007). Coaching, Counseling, and Mentoring (2Nd Ed.). New York, Ny: Amacom.
- Storch, J., & Ziethen, M. (2013). Re-Descrip¬Tion: A Source Of Generativity In Dia¬Logic Organization Development. Practitioner, 45(1), 25–29.
- Stroh, L. K., & Johnson, H. H. (2006). The Basic Principles Of Effective Consulting. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.
- Sulamoyo, D. S. (2010). “I Am Because We Are”: Ubuntu As A Cultural Strategy For and Change In Sub-Saharan Africa. Organization Development Journal, 28(4), 41–51.
- Sullivan, R., & Sullivan, K. (1995). Essential Competencies For Internal and External Consultants. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Prac¬Ticing Organization Development: A Guide For Consultants (Pp. 535–549). San Diego, Ca: Pfeiffer.

- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature Of Careers: A Review and Research Agenda. Journal Of Management, 25, 457–484.
- Swanson, R. A. (2007). Analysis For Improv¬Ing Performance (2Nd Ed.). San Fran¬Cisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A., & Zuber, J. A. (1996). A Case Study Of A Failed Organization Develop¬Ment Intervention Rooted In The Employee Survey Process. Performance Improvement Quarterly, 9(2), 42–56.
- Sweetman, E. & Going, M. (2012). The Shape We're In: How The Field Is Emerging In The Uk and Europe. Practitioner, 44(4), 69–74.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) The Social Identity Theory Of Intergroup Behavior.
- In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology Of Intergroup Relations (2Nd Ed., Pp. 7–24). Chicago, Il: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, R., & Davis, S. A. (1969). Val¬Ues, Man, and Organizations. Industrial Management Review, 10(2), 67–86.
- Tanser, G., & Lee, P. (2012). Using Change To Stretch Talent, Achieve Real Time Leader¬Ship Development and Culture Change. Practitioner, 44(4), 42–46.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three Decades Of Research On National Culture In The Workplace: Do The Dif¬Ferences Still Make A Difference? Orga¬Nizational Dynamics, 40, 189–198.
- Tetenbaum, T. J. (1999). Beating The Ds Of Merger and Acquisition Failure: Seven Key Practices That Improve The Change For Expected Integration and Synergies. Organizational Dynamics, 28, 22–35.
- Thatchenkery, T. (2006). Organization Development In Asia: Globalization, Homogenization, and The End Of Cul¬Ture-Specific Practices. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), The Ntl Handbook Of Organization Development and Change (Pp. 387–404). San Francisco, Ca: Pfeiffer.
- Thompson, P. C. (1982). Quality Circles: How To Make Them Work In America. New York, Ny: Amacom.

- Thorne, K. (2004). Coaching For Change: Practical Strategies For Transforming Per¬Formance. London, Uk: Kogan Page.
- Tietze, S., Cohen, L., & Musson, G. (2003). Understanding Organizations Through Language. London, Uk: Sage.
- Tippins, N. T. (2002). Organization Devel¬Opment and It: Practicing In The Virtual World. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Develop¬Ment: A Data-Driven Approach To Orga¬Nizational Change (Pp. 245–265). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Toossi, M. (2012, January). Labor Force Projections To 2020: A More Slowly Growing Workforce. Monthly Labor Review, Pp. 43–64.
- Townsend, M., Christian, B., Hague, J., Peck, D., Ray, M., & Yeganeh, B. (2008). Gets Wired. Practitio¬Ner, 40(4), 62–65.
- Trist, E. (1985). Intervention Strategies For Interorganizational Domains. In R. Tannenbaum, N. Margulies, F. Mas¬Sarik, & Associates (Eds.), Human Sys¬Tems Development (Pp. 167–197). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. M. (1951). Some Social and Psychological Consequences Of The Longwall Meth Of Coal-Get-Ting. Human Relations, 4, 3–38.
- Trompenaars, F., & Prud'homme, P. (2004). Managing Change Across Corporate Cul¬Tures. Chichester, Uk: Capstone.
- Tuckman, B. (1965). Developmental Sequences In Small Groups. Psychologi¬Cal Bulletin, 63, 384–399.
- Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages Of Small Group Development Revisited. Group and Organization Studies, 2, 419–427.
- Tueke, P. (2005). The Architecture Of Partici¬Pation. In S. Schuman (Ed.), The Iaf Handbook Of Group Facilitation (Pp. 73–88). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (2000). Managing Generation X. New York, Ny: W. W. Norton.
- Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. (2002). The Ge Work-Out. New York, Ny: Mcgraw-Hill.

- Vaill, P. (2000). Strategic Planning. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook Of Organizational Consultation (2Nd Ed., Pp. 965–971). New York, Ny: Marcel Dekker.
- Van Eijnatten, F. M., Shani, A. B., & Leary, M. M. (2008). Sociotechnical Systems: Designing and Managing Sustainable Organizations. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook Of Organization Development (Pp. 277–309). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Van Eron, A., & Burke, W. W. (1995). Sepa¬Ration. In W. Rothwell, R. Sullivan, & G. N. Mclean (Eds.), Practicing Orga-Nization Development: A Guide For Con¬Sultants (Pp. 395–418). San Diego, Ca: Pfeiffer.
- Van Knippenberg, D. (2003). Intergroup Relations In Organizations. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), International Handbook Of Orga¬Nizational Teamwork and Cooperative Working (Pp. 381–399). West Sussex, Uk: Wiley.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurtur¬Ing Collaborative Relations: Building Trust In Interorganizational Collabora¬Tion. Journal Of Applied Behavioral Sci¬Ence, 39, 5–31.
- Varney, G. H. (1980). Developing Com¬Petencies. Training and Development Journal, 34(4), 30–35.
- Venneberg, D. L., & Eversole, B. W. (2010). The Boomer Retirement Time Bomb. Santa Barbara, Ca: Abc-Clio.
- Vicars, W. M., & Hartke, D. D. (1984). Evaluating Evaluations: A Status Report. Group & Organization Studies, 9, 177–188.
- Vogel, J., & Finkelstein, S. (2011). Attracting Great Mentors: Seven Strategies To Culti¬Vate. Practitioner, 43(3), 18–24.
- Wack, P. (1985A). Scenarios: Shooting The Rapids. Harvard Business Review, 63(6), 139–150.
- Wack, P. (1985B). Scenarios: Unchartered Waters Ahead. Harvard Business Review, 63(5), 73–89.
- Waclawski, J., & Rogelberg, S. G. (2002). Interviews and Focus Groups: Quintes¬Sential Organization Development Techniques. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Develop¬Ment: A Data-Driven Approach To Orga¬Nizational Change (Pp. 103–126). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

- Wade, H. (2004). Managerial Growth: A Coaching Case Study. Industrial and Commercial Training, 36, 73–78.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey. Journal Of Applied Behavioral Science, 41, 373–398.
- Walter, G. A. (1985). Culture Collisions In Mergers and Acquisitions. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational Cul¬Ture (Pp. 301–314). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Warrick, D. D., & Donovan, T. (1979). Sur¬Veying Organization Development Skills. Training and Development Jour¬Nal, 33(9), 22–25.
- Waterman, R. H., Jr. (1982). The Seven Ele¬Ments Of Strategic Fit. Journal Of Busi¬Ness Strategy, 2(3), 69–73.
- Watson, D., & Cormack, J. (2012). Execu¬Tive Development As An Organization Development Intervention At Standard Chartered Bank. Practitioner, 44(4), 47–52.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). Change: Principles Of Problem Formation and Problem Resolution. New York, Ny: W. W. Norton.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). Unobtrusive Measures: Nonreactive Research In The Social Sciences. Chicago, Il: Rand Mcnally.
- Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtru¬Sive Measures In Organizational The¬Ory: A Reminder. Administrative Sci¬Ence Quarterly, 24, 650–659.
- Webber, S. S. (2002). Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Suc¬Cess. Journal Of Management Develop-Ment, 21, 201–214.
- Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cul¬Tural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. Management Science, 29, 400–415.
- Weick, K. E. (1979). The Social Psychology Of Organizing (2Nd Ed.). New York, Ny: Mcgraw-Hill.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking In Organi¬Zations. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Weick, K. E. (2000). Emergent Change As A Universal In Organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), Breaking The Ce Of Change (Pp. 223–241). Boston, Ma: Harvard University Press.

- Weick, K. E., & Ashford, S. J. (2001). Learn¬Ing In Organizations. In F. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The New Handbook Of
- Organizational Communication (Pp. 704–731). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organiza¬Tional Change and Development. Annual Review Of Psychology, 50, 361–386.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look For Trou¬Ble With Or Without A Theory. Group & Organization Studies, 1, 430–447.
- Weisbord, M. R. (1992). Discovering Com¬Mon Ground. San Francisco, Ca: Ber¬Rett-Koehler.
- Weisbord, M. R. (1994). The Organization Development Contract. In W. L. French, C. H. Bell Jr., & R. A. Zawacki (Eds.), Organization Development and Trans¬Formation: Managing Effective Change (4Th Ed., Pp. 406–412). Burr Ridge, Il: Irwin. (Reprinted From Practitio¬Ner, 5(2), 1973, 1–4)
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). Future Search: An Action Guide To Finding Com¬Mon Ground In Organizations and Com¬Munities (2Nd Ed.). San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- West, M. A. (2004). Effective Teamwork: Prac¬Tical Lessons From Organizational Research (2Nd Ed.). Malden, Ma: Blackwell.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). Building Team-Based Working: A Practi¬Cal Guide To Organizational Transforma¬Tion. Malden, Ma: Bps Blackwell.
- What Makes A Small Group Tick. (1955, August 13). Businessweek, Pp. 40–45.
- Wheelan, S. A. (2013). Creating Effective Teams: A Guide For Members and Their Leaders (4Th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- White, L. P., & Wooten, K. C. (1983). Ethi¬Cal Dilemmas In Various Stages Of Orga¬Nizational Development. Academy Of Management Review, 8, 690–697.
- White, L. P., & Wooten, K. C. (1985). Profes¬Sional Ethics and Practice In Organiza¬Tional Development. New York, Ny: Praeger.

- Whiting, V. R., & De Janasz, S. C. (2004). Men¬Toring In The 21St Century: Using The Internet To Build Skills and Networks. Journal Of Management Education, 28, 275–293.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). The Power Of Appreciative Inquiry: A Practical Guide To Positive Change. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler.
- Wilhelm, W. E., Damaran, P., & Li, J. (2003). Prescribing The Content and Timing Of Pruct Upgrades. Iie Trans¬Actions, 35, 647–663.
- Wirtenberg, J., Abrams, L., & Ott, C. (2004). Assessing The Field Of Organization Development. Journal Of Applied Behavioral Science, 40, 465–479.
- Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Con¬Way, M., & Slepian, J. (2007). The Future Of Organization Development: Enabling Sustainable Business Perfor¬Mance Through People. Organization Development Journal, 25(2), 11–22.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Execu¬Tive Coaching: A Continuum Of Roles. Con¬Sulting Psychology Journal, 48, 124–133.
- Wolf, W. B. (1958). Organizational Con¬Structs—An Approach To Understand¬Ing Organizations. Academy Of Man¬Agement Journal, 1, 7–15.
- Woman, R. W., & Pasmore, W. A. (2002). The Heart Of It All: Group- and Team-Based Interventions In Organization Development. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), Organization Develop¬Ment: A Data-Driven Approach To Orga¬Nizational Change (Pp. 164–176). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Woolley, A. W. (1998). Effects Of Interven¬Tion Content and Timing On Group Task Performance. Journal Of Applied Behavioral Science, 34, 30–46.
- Wooten, K. C., & White, L. P. (1999). Link¬Ing 'S Philosophy With Justice The¬Ory: Postmern Implications. Journal Of Organizational Change Manage¬Ment, 12, 7–20.
- Work-At-Home Patterns By Occupation. (2009, March). Issues In Labor Statis¬Tics, Summary 0902-. Washington, Dc: U.S. Department Of Labor, Bureau Of Labor Statistics.
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections On The Future Of Organiza¬Tion Development. Journal Of Applied Behavioral Science, 39, 97–115.

- Worley, C. G., Hitchin, D. E., & Ross, W. L. (1996). Integrated Strategic Change: How Builds Competitive Advantage. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Worley, C., & Varney, G. (1998, Winter). A Search For A Common By Of Knowl¬Edge For Master's Level Organization Development and Change Programs. Academy Of Management C News¬Letter, Pp. 1–4.
- Yaeger, T. F., Head, T. C., & Sorensen, P. F. (2006). Global Organization Develop¬Ment: Managing Unprecedented Change. Greenwich, Ct: Information Age.
- Yaeger, T. F., & Sorensen, P. F. (2011). In Africa. Practitioner, 43(3), 50–54.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). High-Per¬Forming Self-Managed Work Teams. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality Of Total Quality Management. Administrative Science Quarterly, 43, 602–636.
- Zhu, Y, May, S. K., & Rosenfeld, L. B. (2004). Information Adequacy and Job Satisfaction During Merger and Acquisition. Management Communi¬Cation Quarterly, 18, 241–270.
- Zorn, T. E., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). Do We Really Want Constant Change? San Francisco, Ca: Berrett- Koehler.

التعريف بالمؤلف

• يحمــل المؤلف دونالد أندرســون Donald L. Anderson درجــة الدكتوراه من جامعة كولــورادو، University Of Colorado ويــدرِّس حاليًا مــادة تطوير المنظمات وتصميم المنظمــة ببرنامــج في الاتصــال التنظيمــي والمهنــي بجامعــة دنفــر A Program In Organizational and Professional Communication، كما أنه الآن مستشار ممارس في تطوير المنظمات ويقدم المشــورة داخليًــا وخارجيًا لنوعيات كبيرة من المنظمات، بما في ذلك شركة Fortune 500 وكذا المؤسسات الصغيرة في إدارة الأعمال والمؤسسات التعليمية. هــذا وإن ميــول د. Anderson في البحث هي في النقاشــات حول الأوضــاع التنظيمية والمؤسســية، كما أن دراســاته في النقاشــات التنظيمية والتغيير ســبق نشرها في المجلات المتخصصــة مثل مجلــة إدارة التغيير التنظيمي ومجلة الأعــمال والاتصالات التقنية The Journal Of Organizational Change Management, Gestion, and Journal Of Business and Technical Communication،. وإن د. Andersonهــو أيضًــا محــرر متن كتاب حــالات وتمارين في تطوير المنظمات والتغيــير Cases and Exercises In Organization Development & Change (2012)،. والدكتــور أندرســون عضو في هيئــة تحرير مجلة إدارة الاتصالات الفصليــة The Editorial Board Of The Journal Management Communication Quarterly، هذا بجانب أنه عضو في أكاديمية الإدارة The Academy Of Management.

المترجم في سطور

د. منصور بن عبد العزيز المعشوق

المؤهل العلمي:

دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

العمل الحالي:

- عضو هيئة التدريب في قطاع الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة ومفرغ للعمل في الإدارة العامة للاستشارات.

أبرز الأنشطة العلمية:

- تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقويم لا مركزية التوظيف في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقويم أسس وأساليب الترقية في الأجهزة الحكومية - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- تقييم تجربة الإيفاد بالداخل - بحث ميداني مشترك، معهد الإدارة العامة.
- المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية-المفهوم، والرسالة، وعلاقات الاستخدام – معهد الادارة العامة.
- ترجمة كتاب الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين، معهد الإدارة العامة.
- ترجمة كتاب الإدارة الاستراتيجية وأداء الخدمة العامة – معهد الإدارة العامة.
- الوسيط في تطوير مهارات المدير- مطبعة الحميضي.
- الوجيز في إدارة الوقت- مطبعة الحميضي.

أبرز الأنشطة العملية:

- مدرب في قطاع الموارد البشرية.
- مدير مشروع التنظيم الإداري لدى أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري (سابقاً).
- رئيسٌ للعديد من فرق العمل لدى أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري (سابقاً).
- مستشـــار غير متفرغ لدى وزارة العدل والمجلس الأعلى للقضاء ومجلس الشورى ورئاسة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- مشارك في استشارات عديدة في مجال التنظيم والموارد البشرية داخلياً وإقليمياً.
- محكم، ومشرف، ومناقش للبحوث وبعض رســائل الماجســتير والدكتوراه في مجال الإدارة العامة، والتنظيم والموارد البشرية.

مراجع الترجمة في سطور

د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في إدارة وتطوير الموارد البشرية من جامعة غرب متشـاجان، الولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة:

- أستاذ الموارد البشرية المساعد (سابقاً)، معهد الإدارة العامة.

الإنتاج العلمي:

١. ترجمـة كتـاب مؤلفات كلاسـيكية في الإدارة العامة. مع عدة مترجمـين، معهد الإدارة العامة، ١٤٣١هـ.

٢. تحرير ومراجعة كتاب أوراق عمل في التنمية الإدارية، مع آخرين، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٠هـ.

٣. دور البحـث العلمي في تحديـد ومعالجة قضايا التنمية الإدارية، ورقة عمل، مشـترك، المؤتمـر الثاني لمعاهد الإدارة العامـة والتنمية الإدارية في دول مجلـس التعاون، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٤هـ/٢٠١٢م.

٤. القيـادة الإداريـة في المنظمات الحكوميـة – الأدوار والتوقعات، كتاب مشـترك، معهد الادارة العامة، ١٤٣٦هـ.

٥. تقديم أوراق عمل في عدد من المؤتمرات واللقاءات العلمية.

٦. مراجعة ترجمة عدد من الكتب الصادرة في معهد الادارة العامة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا الكتاب

يتناول نماذج جديدة لتطوير المنظمات وممارسات تطوير المنظمات والأساليب الفنية التي سوف تظل ذات صلة باحتياجات القوى العاملة المعاصرة دون التخلي عن المبادئ الأساسية. وكما أن طبيعة المنظمة في تغيُّر، فإن القوى العاملة وطبيعة العمل تظل كذلك في تغيُّر. وإن الاتجاهات التي شُرحت في هذا الكتاب تبتكر بيئة يجب على مسؤولي المنظمات تفهمها ومعالجتها إذا كانوا يريدون طريقاً للاستمرارية في المستقبل. إن البيئة الجديدة تتطلب تفكيراً مركباً، وابتكاراً واهتماماً بحركية الإنسان بالمنظمات. ونتيجة لذلك، فإن ذلك خصيصاً ذو علاقة وطيدة بامتلاك الموارد البشرية أو الشخص المهني في تطوير المنظمات للمهارات اللازمة لذلك، كما يتطلب بالضرورة وقتاً وجهدًا مضاعفاً. ونظراً لوجود تلك التحديات فإنها ليست فقط مهارات توجد لها حاجة من قبل أولئك المعنيين بألقاب «مستشار تطوير المنظمات». إن مهارات تطوير المنظمات تنطبق على المديرين، وعلى مديري المشروعات، وأعضاء الفريق.

إن مجال تطوير المنظمات مجال موعود؛ إذ تدفعه إمكانات المستقبل الإيجابي المتفائل، وإمكانات تحقيق التغيير بفاعلية عن طريق التطبيق المناسب والاستفادة من نظرية علم الاجتماع للممارسة التنظيمية. إن هذا التفاؤل هو عنصر جذبٍ للكثير من ممارسي تطوير المنظمات وتشجيعهم على عملهم المستمر لمساعدة الأفراد والجماعات وكامل المنظمات. ومن ثمَّ سيظلُّ مجال تطوير المنظمات مجالاً خصبًا وحيًّا يسعى إلى النماء والتكيُّف لاكتشاف طرقٍ جديدة لمعالجة المشكلات المستجدة.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر ـ معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ